

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s.

An Analysis of Employee Recruitment and Selection in UNTRACO, v.o.s. Company

Student: Bc. Markéta Mücková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Mücková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s.**
An Analysis of Employee Recruitment and Selection in UNTRACO, v.o.s. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti UNTRACO, v.o.s.
 4. Analýza metod získávání a výběru zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s.
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

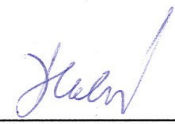
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010
Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně, na základě uvedené literatury, pod vedením vedoucího diplomové práce.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
Bc. Markéta Mücková

Poděkování

Ráda bych touto cestou srdečně poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D., za čas, cenné rady a ochotu věnovanou této práci. Mé poděkování také patří panu Ivanu Babincovi, majiteli společnosti UNTRACO, v.o.s., za souhlas se zpracováním firemních údajů.

Obsah

1. Úvod	- 1 -
2. Teoretická východiska	- 3 -
2.1 Řízení lidských zdrojů	- 3 -
2.2 Personální práce (personalistika)	- 4 -
2.3 Vytváření a analýza pracovních míst	- 7 -
2.3.1 Vytváření pracovního místa	- 7 -
2.3.2 Analýza pracovního místa	- 8 -
2.4 Popis pracovního místa	- 10 -
2.5 Specifikace pracovního místa	- 11 -
2.6 Získávání zaměstnanců	- 12 -
2.6.1 Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce	- 14 -
2.6.2 Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce	- 15 -
2.6.3 Metody získávání zaměstnanců	- 17 -
2.6.4 Třídění uchazečů	- 21 -
2.7 Výběr zaměstnanců	- 22 -
2.7.1 Fáze výběru zaměstnanců	- 22 -
2.7.2 Metody výběru zaměstnanců	- 23 -
3. Charakteristika společnosti UNTRACO, v.o.s.	- 30 -
3.1 Historie společnosti UNTRACO, v.o.s.	- 30 -
3.2 Společnost ABENA A/S	- 31 -
3.3 Základní filosofie a cíle společnosti UNTRACO, v.o.s.	- 31 -
3.4 Vývoj společnosti UNTRACO, v.o.s.	- 32 -
3.5 Organizační struktura společnosti	- 37 -
4. Analýza metod získávání a výběru zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s.	- 40 -
4.1 Získávání zaměstnanců na centrálu společnosti	- 40 -
4.1.1 Metody získávání zaměstnanců na centrálu společnosti	- 41 -
4.2 Získávání zaměstnanců na pozici obchodního reprezentanta společnosti	- 42 -

4.2.1 Metody získávání zaměstnanců na pozici obchodního reprezentanta	- 43 -
4.2.2 Inzerce v médiích	- 45 -
4.3 Výběr zaměstnanců.....	- 45 -
4.3.1 Postup při výběru zaměstnanců	- 46 -
4.3.2 Metody výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s.	- 49 -
4.3.3 Úspěšnost procesu získávání a výběru obchodních reprezentantů	- 53 -
4.4 Náklady procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s	- 53 -
5. Návrhy a doporučení.....	- 56 -
5.1 Shrnutí současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti	- 56 -
5.2 Návrhy a doporučení společnosti UNTRACO, v.o.s.....	- 58 -
6. Závěr.....	- 62 -
Seznam použité literatury	- 64 -
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Zvyšování efektivity práce a růst zisku je pro každou společnost hlavním cílem a zároveň informátorem, že se ubírá tím správným směrem. Zaměstnanci jsou jedním ze základních a nezbytných článků společností, které se zásadním způsobem podílejí na plnění tohoto cíle. Aby společnost stále prosperovala, potřebuje mít ve svých řadách schopné a spokojené pracovníky. Proces získávání a výběru zaměstnanců není pro firmu vůbec jednoduchým úkolem. V dnešní době si většina společností uvědomuje, jak je pro ně důležité zaměstnávat kvalitního a schopného pracovníka. Tyto společnosti proto kladou stále větší důraz na získávání a výběr těch nejvhodnějších zaměstnanců. Tento proces se tak stává velmi odborným a důležitým bodem v personálním i manažerském oddělení společnosti.

Trh práce je velmi rozsáhlý a rozmanitý. Je zapotřebí, aby si společnost vytvořila přesně stanovené postupy procesu získávání a výběru zaměstnanců. Důležitým krokem je dobrá orientace na trhu informačních médií. Většina společností preferuje využití internetových portálů k nabídce svých volných pracovních pozic. Každá společnost má při hledání vhodného kandidáta, v rámci trhu práce, možnost výběru z různorodé nabídky, která se stále rozrůstá o nové možnosti. Hlavním cílem celkového procesu získávání a výběru zaměstnanců je najít nejvhodnějšího uchazeče s dobrými profesními zkušenostmi a osobnostními kvalitami pro danou pracovní pozici.

Tato diplomová práce se zabývá popisem a analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s. Teoretická část se věnuje teoretickým východiskům jako je řízení lidských zdrojů, personální práce, analýza pracovního místa a proces získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část je zahájena charakteristikou společnosti UNTRACO, v.o.s., dále je zaměřena na historii a vývoj této společnosti, přičemž zdrojem byla interní podniková dokumentace. Na základě poskytnutých informací získaných z osobního rozhovoru s jednatelem společnosti, obchodním ředitelem, obchodní manažerkou a marketingovým ředitelem, jsou v další části diplomové práce popisovány jednotlivé metody získávání a výběru vhodných uchazečů ve společnosti UNTRACO, v.o.s. Jednotlivé metody tohoto procesu jsou zaměřeny na průběh získávání a výběru zaměstnanců u konkrétních dvou pracovních pozic ve společnosti.

Cílem diplomové práce je popsat a vyhodnotit současné metody procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s, spolu s ekonomickou náročností, která je v organizaci uplatňována a zároveň navrhnout nové přístupy a doporučení, které by odstranili případné nedostatky a nevýhody v tomto procesu.

V závěru diplomové práce bude provedeno zhodnocení zjištěné analýzy procesu, budou podány návrhy na zlepšení současného stavu získávání a výběru vhodných uchazečů. Vylepšení by měla vést ke snížení nákladů vynaložených při výběrových řízeních, k odstranění nedostatků a nevýhod při výběru a získávání zaměstnanců a navržení nových možností v hledání vhodných kandidátů.

2. Teoretická východiska

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů je označována nejnovější koncepce personální práce, která se začala formovat ve vyspělých zemích v 50. a 60. letech. Řízení lidských zdrojů bývá definováno jako strategický a promyšlený přístup toho nejcennějšího, co organizace mají, a tím jsou lidé. Právě tito lidé, kteří v organizaci pracují, se podílejí a přispívají na dosažení společných cílů organizace. Řízení lidských zdrojů může být také označeno jako jádro řízení organizace, tedy jeho nejdůležitější složkou (Armstrong, 2007).

Důležité je, si uvědomit odlišnost mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Podle Koubka (2002) uvádí odborná literatura řadu charakteristik a odlišností mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením, které jsou charakterizovány následujícími třemi klíčovými a nejdůležitějšími znaky:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Základní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka (2002, str. 17):

1. **Úsilí o zařazení správného člověka na správné místo** – snažit se o to, aby byl tento člověk schopen přizpůsobit se neustále se měnícím požadavkům pracovního místa.
2. **Optimální využívání pracovních sil v organizaci** – využívání fondu pracovní doby a využití kvalifikace pracovníků.
3. **Formování pracovních týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci** – nejmodernější pojetí řízení lidských zdrojů.
4. **Personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci** – jedná se o rozvoj jejich osobnosti, znalosti a dovednosti či jejich kariéry. Nezbytností je zde také vytváření příznivých pracovních a životních podmínek nebo zlepšování kvality pracovního života.

5. **Dodržování všech zákonů** v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti v reakci na růst konkurence na trhu práce.

2.2 Personální práce (personalistika)

Jestliže má být organizace úspěšná, je nutné, aby uměla shromáždit, propojit a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a v neposlední řadě také lidské zdroje. Stěžejním úkolem řízení organizace je právě neustálé propojování a využívání těchto výše zmíněných čtyř zdrojů. Za nejdůležitější výrobní faktor pro každou organizaci jsou považovány lidské zdroje. Samotné výše zmíněné zdroje nemají pro organizaci žádný užitek či smysl, neboť např. materiál, zařízení nebo finanční zdroje nemohou fungovat, aniž by je někdo řídil. Také lidé nemohou pracovat, pokud nemají materiál a nejsou zaplacení za svou odvedenou práci (Bláha, Mateicuc, Kaňáková, 2005).

Koubek (2002) tvrdí, že personální práce neboli personalistika se zaměřuje především na **člověka v pracovním procesu**, zejména na jeho získávání, formování, využívání, fungování, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních dovedností a chování, také na vztah k vykonávané práci, organizaci či spolupracovníkům a v neposlední řadě také na jeho osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Manažerský přístup k personálu prošel z historického hlediska třemi hlavními etapami (Armstrong, 2007):

- **Etapa „personální práce“** – zde se jedná o vyhledávání, výběr a přijímání nových pracovníků, jejich odměňování a dalších činností s tím souvisejících.
- **Etapa personalistiky a personálního řízení** - předchozí vyjmenované činnosti personálního managementu doplnila také motivace zaměstnanců.
- **Etapa řízení lidských zdrojů** – v této etapě se jedná o strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení a vedení lidí.

Organizace se snaží prostřednictvím lidských zdrojů plnit stanovené a plánované cíle prostřednictvím **personálního optima**, což je odpovídající personální obsazení, které zajišťuje

právě dosažení těchto podnikových cílů. Aby organizace mohla lépe dosahovat stanovených cílů prostřednictvím svých zaměstnanců, je v organizaci zřízena funkce personalisty (v malých podnicích) nebo personálního útvaru (ve velkých podnicích). Úkolem personalisty nebo personálního útvaru je především řízení a rozvoj lidí v organizaci, vytváření personálních strategií, politik a činností (Armstrong, 2007).

Optimální počet personalistů v organizaci nelze nikdy stanovit jednoznačně. Stýblo (1999) a odborníci na globální HR management odhadují podle zkušeností optimální počet personalistů na základě počtu zaměstnanců takto:

- **Organizace s méně než 100 zaměstnanci** – není zde nutná funkce personálního specialisty. Ve většině případů je personální činnost prováděna administrativně právním oddělením, nejčastěji tuto funkci provádí vedoucí daného úseku.
- **Organizace se 100 až 150 zaměstnanci** – 1 personální specialista,
- **Organizace se 150 až 250 zaměstnanci** – 1 personální manažer a 1 personální asistent (specialista),
- **Organizace s 250 až 500 zaměstnanci** – 1 personální manažer a 2-3 personální asistenti (specialisté),
- **Organizace s 500 až 1000 zaměstnanci** – decentralizované HR týmy řízené z hlavního řídicího článku jako jsou např. mateřské společnosti, hlavní správy nebo centrály atd.,
- **Organizace s více než 1000 zaměstnanci** – samostatné decentralizované útvary pod zastřešením centrálního útvaru. Zde můžeme zmínit např. útvar lidských zdrojů, útvar osobní a sociální, útvar výcviku a vzdělávání atd.

Základní úkoly personální činnosti podle Koubka (2002, str. 21, 22):

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů, udělení pravomoci a odpovědnosti spojených s prováděním daných úkolů, specifikace a popis pracovních míst atd.,
2. **Personální plánování** – plánování personální činnosti a personálního rozvoje zaměstnanců,

3. **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – příprava a zveřejnění informací o volných pracovních pozicích, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání uchazečů a jejich výběr, zařazení na pracoviště a jiné,
4. **Hodnocení pracovníků** – hodnocení jejich pracovního výkonu,
5. **Zařazování pracovníků** a ukončování pracovního poměru – zařazení pracovníka na konkrétní místo, jeho povýšení, převádění na jinou pozici, přecházení na nižší funkci či propouštění,
6. **Odměňování pracovníků** – nástroje ovlivňování pracovního výkonu, motivace a poskytování zaměstnaneckých výhod,
7. **Vzdělávání pracovníků** – plánování vzdělávání a hodnocení výsledků, vlastní organizování vzdělávání a jiné,
8. **Pracovní vztahy** – jednání mezi vedením organizace a pracovníky, komunikace v organizaci, atd.,
9. **Péče o pracovníky** – zejména bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti, otázky pracovní doby a pracovního režimu, sociální služby a další,
10. **Personální informační systém** – zjišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků, mezd a jiných sociálních záležitostí atp.,

V posledních letech se personální činnosti ještě rozšířily o několik služeb a funkcí, jako jsou:

11. **Průzkum trhu práce** – slouží k odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, nabídky pracovních sil, konkurenční nabídky pracovních příležitostí atd.,
12. **Zdravotní péče o pracovníky** – pravidelná kontrola zdravotního stavu pracovníků, jejich léčba či rehabilitace,
13. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací** – využívání matematických a statistických metod, uplatňování počítačových systémů, vytváření harmonogramů personálních prací aj.,
14. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – nutné dodržování zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců a ochrany nejen jejich práv, ale také práv organizace.

2.3 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst jsou jednou z klíčových personálních činností. Všechna pracovní místa musejí být vytvořena ještě předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.

2.3.1 Vytváření pracovního místa

Vytváření pracovních míst je proces, během kterého se definují konkrétní úkoly jedince nebo skupiny a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (Koubek, 2002).

Vytváření pracovních míst má dva konkrétní cíle, ve kterých jde především o vzájemné propojení potřeb jedinců s potřebami organizace (Armstrong, 2007):

1. uspokojení požadavků organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb,
2. uspokojení potřeb jedince, které se týkají jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchu.

Při tvorbě pracovního místa je důležité, aby byly pevně stanoveny pracovní úkoly, které budou efektivní, motivující, bez negativních vlivů na fyzické a duševní zdraví, v souladu s kvalifikací pracovníků a také v souladu se zákony a předpisy.

Podle Koubka (2002) je nutné zodpovědět si následujících šest otázek při vytváření pracovních úkolů, a to:

1. **Co?** Úkol (úkoly), který je třeba splnit.
2. **Kde?** Umístění organizace a umístění pracoviště.
3. **Kdy?** Časový interval během dne; čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.
4. **Proč?** Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol; cíle a motivace pracovníka.
5. **Jak?** Metody práce, jak se práce provádí.
6. **Kdo?** Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka

Proces vytváření pracovních míst a pracovních úkolů je rozdělen do čtyř částí, které se zabývají specifikací jednotlivých úkolů, specifikací metod a způsobů provádění úkolů, kombinací jednotlivých úkolů a přiřazování k danému místu a poslední částí je stanovení pracovního místa k jiným pracovním místům (Armstrong, 2007).

Přístupy k vytváření pracovních míst se v posledních letech poměrně často měnily, avšak v dnešní době se autoři většinou shodují na základních čtyřech přístupech, které jsou nazývány jako mechanistický, sociotechnický, ergonomický přístup, rozšiřování a obohacování práce (Komunitní plánování, Personální management, 2011):

Mechanistický přístup – je založen na dělbě práce, a vychází z Taylorova vědeckého řízení. Pracovní místa mají velmi úzký obsah práce, minimální rozmanitost, významnost a autonomii. Tento přístup je používán např. v rámci montážních linek, výrobních linek, pásové výroby a je vhodný pro lidi bez kvalifikace, osoby s určitým druhem postižení atd.

Rozšiřování a obohacování práce – je opakem Taylorova poměrně úzkého přístupu. Tento přístup spočívá ve střídání práce, rozšiřování pracovních úkolů či obohacování práce.

Sociotechnický přístup – orientace na menší pracovní skupiny – týmy. Vychází z principu tvorby pracovních skupin. Předpoklad pro použití tohoto přístupu je vytvoření odpovídajících organizačních a technických podmínek.

Ergonomický přístup – jedná se o přizpůsobení pracovního místa individuálním dovednostem a charakteristikám pracovníka, který bude dané místo zastávat.

2.3.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje předpokládaný obraz práce na daném pracovním místě. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. U analýzy pracovního místa je důležité si uvědomit, že jde v podstatě o inventuru úkolů, odpovědností a podmínek, které jsou spojeny s pracovním místem. Analýzu pracovního místa můžeme rozdělit na dva problémové okruhy, kterými jsou otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a otázky týkající se pracovníka (Koubek, 2002).

1) Základní otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (Koubek, 2002):

- Kdo vykonává práci, jaký má název a jaká je pracovní funkce?
- Co vyžaduje daná práce a jaká je její povaha?
- Jak se práce provádí, jaké metody, nástroje či materiál jsou používány?
- Jaké jsou povinnosti a účel těchto úkolů?
- Kdy a jak často jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
- Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány?

Odpovědi na všechny tyto otázky jsou základním **popisem pracovního místa** a pracovních podmínek na tomto pracovním místě.

2) Otázky týkající se pracovníka (Koubek, 2002):

- Fyzické požadavky pracovníka (vzhled, zdraví, manuální zručnost, aj.),
- Duševní požadavky pracovníka (inteligence, znalosti, aj.),
- Schopnosti pracovníka (sociální, psychomotorické),
- Vzdělání a kvalifikace pracovníka (dokončené vzdělání, praxe, stáže, aj.),
- Pracovní zkušenosti pracovníka (zkušenosti organizační, aj.),
- Charakteristiky osobnosti a postojů (iniciativa, temperament, povaha, aj.).

Odpovědi na tyto otázky tvoří tzv. **specifikaci pracovního místa** nebo specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka.

Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky

Při provádění analýzy pracovních míst je doporučeno postupovat podle následujícího osvědčeného postupu, a to (Koubek, 2002, str. 69):

1. Určit účel a cíle analýzy s přihlédnutím k potřebám dalších personálních činností.
2. Předložit hrubý plán akce vedení organizace.
3. Získat podporu vedoucích jednotlivých útvarů organizace.
4. Prodiskutovat plán s liniovými manažery a specialisty.
5. Snažit se získat představitele pracovníků pro spolupráci.
6. Sestavit podrobný plán s časovým rozvrhem.
7. Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět.

8. Informovat všechny pracovníky, na jejichž místa se analýza zaměří.
9. Realizovat pilotní (ověřovací) krok analýzy.
10. Kontrola výsledků a prodiskutování případných problémů.
11. Realizovat plánovanou akci v plné šíři.
12. Kontrola a vyhodnocení výsledků.
13. Zpracování popisů a specifikaci pracovních míst.

Analýza pracovního místa je klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o úspěšnosti podnikové personální práce. ***Jejím výstupem je tedy popis pracovního místa a specifikace pracovního místa.***

2.4 Popis pracovního místa

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o výstup analýzy pracovního místa. Popis pracovního místa je shromažďování informací o úkolech, které mají být vykonány držitelem pracovní pozice. Důležitá je zde standardní forma pro všechny popisy pracovních míst, aby na každou pracovní pozici byly sbírány tytéž informace. Popisy pracovního místa vytváří většinou personální specialista, jelikož je obeznámen se všemi pracovními pozicemi v organizaci, a tudíž všechny budou psány jednotným způsobem, což je pro organizaci i uchazeče o zaměstnání nejlepší (Foot a Hook, 2005).

Prvky (atributy) v popisu práce jsou následující: název pracovního místa, účel pracovního místa, popis pracovních kompetencí (hlavní činnosti, úkoly), zařazení v organizační struktuře včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti, výčet pracovních prostředků a technických zařízení, které musí pracovník na daném místě ovládat. Dále by do popisu pracovního místa mělo být zařazeno např. odbornost (odborné kompetence), které musí pracovník na daném místě ovládat, pracovní podmínky (místo výkonu činnosti, fyzikální, technické, organizační podmínky, bezpečnost práce), popis manažerských kompetencí - pravomoci a odpovědnosti na daném místě a v neposlední řadě také vymezení odpovědností za lidské, finanční, a materiální zdroje (Management Mania, Popis pracovního místa, 2008).

Každá organizace má právo sama se rozhodnout, které prvky by měla do popisu práce zahrnout. Samozřejmě vždy záleží na povaze podnikání. ***Význam a hlavní účely popisu pracovního místa*** jsou především v plánování lidských zdrojů, náboru a výběru pracovníků,

posuzování výkonů, identifikaci potřeb výcviku a také v hodnocení práce (Foot a Hook, 2005).

2.5 Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa zahrnuje vymezení kvalifikačních, osobnostních a jiných požadavků (resp. kompetencí/kompetentností – způsobilostí), které musí pracovník na daném pracovním místě splňovat. **Specifikace především přesně vymezuje:** vymezení potřebných znalostí, schopností a dovedností, osobnostní předpoklady, stupeň (úroveň) a obor vzdělání, sociální a komunikační kompetentnost, kompetentnost pro práci v týmu, manažerskou kompetentnost, fyzické předpoklady, požadavky na další vzdělávání, délku dosavadní praxe, jazykové předpoklady (Management Mania, Specifikace pracovního místa, 2008).

K dispozici je také několik modelů specifikace. Mezi nejznámější patří Rodgerův sedmibodový model a Munroův-Fraserův pětistupňový model (Kaňáková, Bláha, Babicová; 2000).

Rodgerův model podle Armstronga (2007, str. 346)

Alec Rodger navrhl v roce 1952 sedmibodové schéma, které detailně popisuje charakteristiky osobnosti, od držitelů pracovních míst.

1. **Fyzické vlastnosti** – zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a projev.
2. **Vědomosti a dovednosti** – vzdělání, kvalifikace a zkušenosti.
3. **Všeobecná inteligence** – základní intelektuální schopnosti.
4. **Zvláštní schopnosti** – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
5. **Zájmy** – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.
6. **Dispozice (sklony)** – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe.
7. **Okolnosti (zázemí)** – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Munro-Fraserův model podle Armstronga (2007, str. 346)

John Munro Fraser navrhl v roce 1954 pětistupňový model, který charakterizuje osobnost držitele pracovního místa.

1. ***Vliv na ostatní*** – tělesná stavba, vzhled, projev a způsoby.
2. ***Kvalifikace*** – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.
3. ***Intelligence*** – přirozená rychlost chápání a schopnost se učit.
4. ***Motivace*** – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.
5. ***Emocionální ustrojení*** – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi (přizpůsobivost).

Podle Foot a Hook (2005) by specifikace pracovního místa měla pokrývat tři oblasti požadavků, jako jsou ***znalosti, dovednosti a osobní kvality***. Specifikace bývá tedy vypracována přezkoumáním každého úkolu v popisu pracovního místa a stanovuje, co každý úkol vyžaduje, vyjádřeno v pojmech znalosti, dovednosti a osobních kvalit, a jak lze těchto dovedností, znalostí a osobních kvalit dosáhnout.

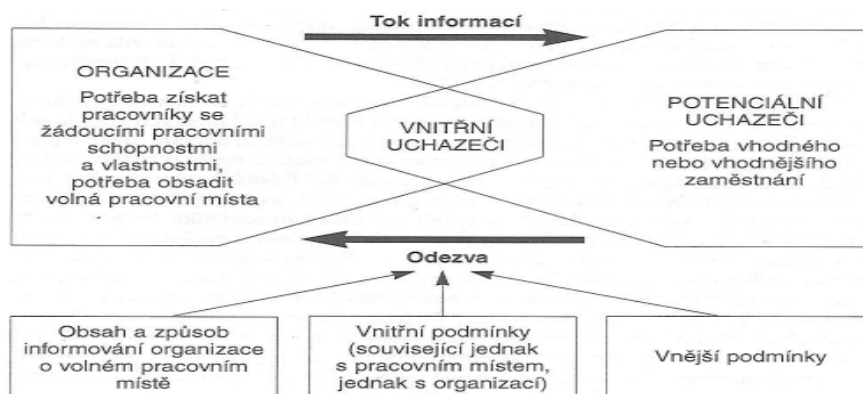
2.6 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je personální činnost, jejímž hlavním cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu (Dvořáková, 2007). Podle Koubka (2002) je získávání zaměstnanců činnost, jejímž hlavním cílem je zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato pracovní místa. Toho všeho by mělo být dosaženo s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Důležité je zde rozpoznat a vyhledat vhodné pracovní síly, informovat v organizaci o volných pracovních místech a samozřejmě nabízet tato volná pracovní místa potencionálním žadatelům o pracovní místo.

Dvořáková (2007) uvádí, že získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí, jelikož na jedné straně stojí organizace, která chce získat novou pracovní sílu, a na druhé straně vystupují potencionální zaměstnanci, kteří potřebují a hledají práci.

V české literatuře se také můžeme setkat s termínem *nábor zaměstnanců*, který je nutno odlišit od termínu *získávání zaměstnanců*. Podle Koubka (2002) znamená nábor zaměstnanců získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Oproti tomu získávání zaměstnanců podle něj usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvenjšku, ale také hlavně o získávání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců organizace. Moderní personální práce se snaží především o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných zaměstnanců, ale také o získání zaměstnanců, jejichž individuální zájmy se ztotožňují se zájmy a cíly organizace.

Obr. 2.1 Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 118)



Proces získávání zaměstnanců má vždy začít plánováním, které jasně vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od toho se pak odvíjí načasování, kdy má organizace začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce. Personální útvar může podložit rozhodování v oblasti získávání (Dvořáková, 2007):

- a) analýzou vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání, aby se odhadla demografická, sociální, profesní a kvalifikační struktura uchazečů a dané pracovní místo,
- b) analýzou vnitřních lidských zdrojů např. podle druhu práce nebo klasifikací zaměstnání. Účelem této analýzy je zjistit vývoj fluktuace u nových zaměstnanců, dlouhodobých zaměstnanců, vnitřní mobilitu a také povýšení.

Jestliže organizace ví, koho hledá, musí se rozhodnout, kde a za pomoci jakých personálních náborových opatření bude tyto potencionální zaměstnance neboli spolupracovníky hledat. K dispozici máme dva postupy vyhledávání potencionálních zaměstnanců a to (Kasper a Mayrhofer, 2005):

- a) zaměřené na stávající zaměstnance v organizaci – ***interní potenciál***,
- b) zaměřené na osoby zaměstnané nebo nezaměstnané mimo organizaci – ***externí potenciál***.

2.6.1 Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce

Podle Dvořákové (2007) i dalších autorů zabývajících se personalistikou jsou vnitřními lidskými zdroji zaměstnanci organizace. Získávání těchto zaměstnanců je pro organizaci výhodné zejména v tom, že zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů, a tím pádem může činit více spolehlivá rozhodnutí o rozmístění zaměstnanců, zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců, ve většině případů zlepšuje pracovní morálku, iniciativu a angažovanost, klima v organizaci, jelikož zaměstnanci dostávají různé nabídky učit a vzdělávat se a příležitosti růst, pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, neboť jim nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich pracovního výkonu a rozvojového potenciálu, manažeři z vnitřních zdrojů organizace posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří podle Kaňákové, Bláhy a Babicové (2000):

- pracovní síly vytvořené v důsledku technického rozvoje, např. v důsledku použití produktivnější technologie,
- zaměstnanci uvolňování v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo jinými organizačními změnami, tzv. nadbyteční zaměstnanci,
- zaměstnanci, kteří mají zájem o změnu pracovního místa, např. chtějí vykonávat náročnější práci nebo chtějí pouze jen tak přejít na jinou uvolněnou pracovní pozici.

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podle Koubka (2002):

- Organizace lépe zná silné a slabé stránky jednotlivých uchazečů.
- Uchazeč zná lépe organizaci.
- Zvyšuje se mnohonásobně morálka a motivace zaměstnanců.
- Podporuje identifikaci zaměstnanců s firmou.
- Je zde lepší návratnost investic, které organizace postupem času vložila do vzdělání a rozvoje zaměstnanců a také lepší využití jejich zkušeností, které zaměstnanci získali v organizaci.
- Podporuje image firmy.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podle Koubka (2002):

- Zaměstnanci mohou být povýšeni pouze do té doby, než se dostanou na místo, kde už nestačí plnit úspěšně úkoly.
- Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku mezi zaměstnanci a mezilidské vztahy.
- Překážky pronikání nových myšlenek a přístupu z venku.

Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou např. plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci tyto činnosti znamenají především nutné investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele (Dvořáková, 2007).

2.6.2 Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů přináší do organizace tzv. „novou krev“, jejíž odlišný náhled na věc a jiné přístupy k řešení různých problémů mohou být pro organizaci inspirací. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů musí zaměstnavatel nebo personalista uvážit termín zveřejnění nabídky volného pracovního místa, termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení, termín výběrového řízení, termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům, termín nástupu do zaměstnání a délku zkušebního období (Dvořáková, 2007).

Vnější zdroje pracovních sil tvoří podle Kaňákové, Bláhy a Babicové (2000):

- volné pracovní síly na trhu práce, např. nezaměstnaní, registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí, které připravují mládež na budoucí povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit současného zaměstnavatele.

Doplňkovými vnějšími lidskými zdroji mohou být: ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí.

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů podle Koubka (2002):

- Mimo organizaci se převážně nachází širší spektrum uchazečů o volné pracovní místo, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace.
- Do organizace směřují nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku.
- Zvnějšku se dají většinou rychleji a snadněji získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovní síly.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů podle Koubka (2002):

- Kontaktování a hodnocení potencionálních uchazečů o pracovní místo je obtížnější a také nákladnější.
- Adaptace a orientace zaměstnanců je delší.
- Mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

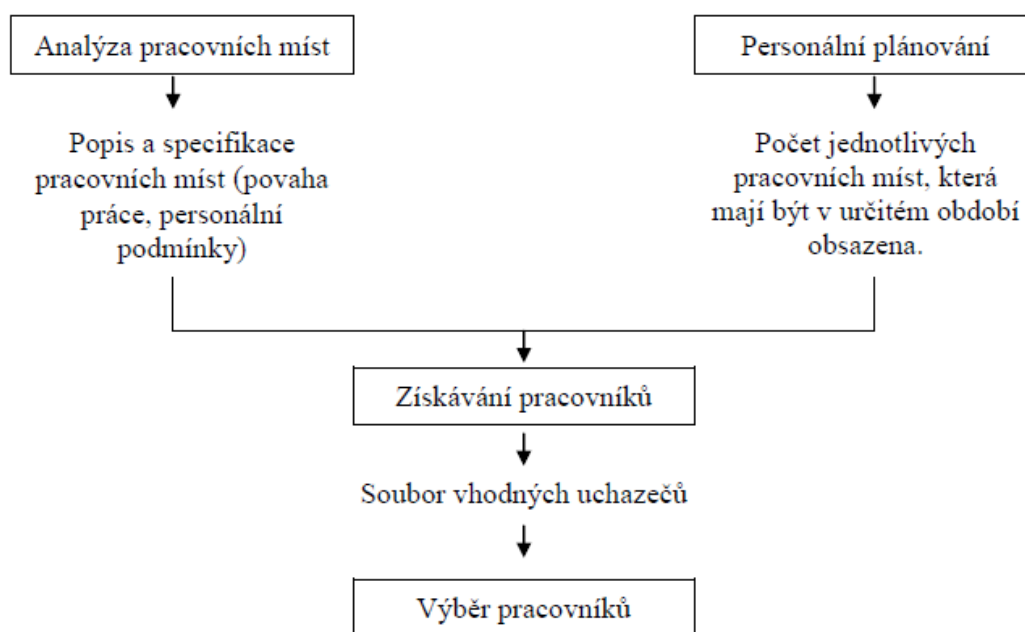
Podle Koubka (2002) dávají organizace větší přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, neboť je to pro organizaci snadnější. Jestliže nelze pokrýt všechna volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje z vnějšího prostředí.

Proces získávání zaměstnanců má dnes již poměrně dokonale metodologicky propracovaný postup, který je vhodné dodržovat. Tento postup se skládá podle Koubka (2002, str. 122) z několika na sebe navazujících kroků:

- 1) Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
- 2) Popis a specifikace pracovního místa.
- 3) Zvážení všech možných alternativ.
- 4) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých lze založit získávání a pozdější výběr zaměstnanců.
- 5) Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.
- 6) Volba metod získávání pracovníků.
- 7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- 8) Formulace nabídky zaměstnání.
- 9) Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- 10) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů o pracovní místo.

- 11) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- 12) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení.

Obr. 2.2 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců (Koubek, 2002, str. 123)



2.6.3 Metody získávání zaměstnanců

Milkovich a Boudreau (1993) jsou zastánci toho, aby společnost vybrala správné zaměstnance na správnou pozici, je důležité pro jejich přijetí, aby byli potencionální zájemci o pracovní místo prvně řádně informováni. Informace o volném pracovním místě a použité informační kanály určují, kdo se o pracovní příležitosti dozví. Zdroje a cesty by měly být vždy zvoleny tak, aby vynaložené nejmenší náklady vedly k získání co největšího počtu kvalitních zájemců o práci. Většina společností dává při získávání zaměstnanců přednost tradicím z minulých zkušeností.

Podle Koubka (2002) závisí metody získávání zaměstnanců na tom, zda se společnost rozhodne získávat zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů, dále pak jaké jsou požadavky na pracovní místa a potencionální zaměstnance, jaká je situace na trhu práce, jak

rychle potřebuje společnost dané místo obsadit a v neposlední řadě také na tom, jaké náklady může firma obětovat na získávání zaměstnanců. Metod získávání zaměstnanců je velká škála a organizace používají většinou více osvědčených metod najednou.

Nyní budou uvedeny alespoň některé metody, které se v organizacích nejvíce používají.

Uchazeči se nabízejí sami

Jestliže má organizace jako zaměstnavatel dobrou pověst ve společnosti, používá relativně velmi pasivní metodu získávání zaměstnanců a to, uchazeči se ji nabízejí sami, písemně nebo osobně předkládají svou nabídku pro případ volného pracovního místa. *Výhodou* této metody je, že snižuje společnosti náklady na inzerci, která je poměrně drahá. Oproti tomu velkou *nevýhodou* je, že organizace má nedostatečný výběr mezi uchazeči a často proto dochází k přijetí nevhodného zaměstnance (Koubek, 2002).

Doporučení současného zaměstnance

Tato metoda také patří mezi pasivní metody získávání zaměstnanců, jelikož je na základě doporučení stávajícího zaměstnance, který potencionálního zaměstnance zná a ví, že volná pracovní pozice je pro něj vhodná. *Výhodou* této metody jsou opět nižší náklady na získávání zaměstnanců a skutečnost, že uchazeči bývají zpravidla vhodní nejen odborně, ale také svými osobnostními charakteristikami, neboť současný zaměstnanec ví, co organizace vyžaduje a také si nechce pokazit pověst u svého zaměstnavatele. *Nevýhodou* může být vytváření klik v organizaci a omezená možnost výběru uchazeče Koubek (2002).

Přímé oslovení

Metoda klade vysoké nároky na vedoucí pracovníky, neboť od nich vyžaduje, aby sledovali zaměstnance, kteří jsou v určitém oboru dobří, mají nápady a stali se známými. V případě potřeby jej pak organizace osloví se svou nabídkou. Tato metoda se používá uvnitř i mimo organizaci a nejčastěji v malých podnicích pro získání zaměstnanců pro výše postavené a náročnější funkce. Mezi *výhody* této metody patří zejména to, že oslovení zaměstnanci jsou odborně i z osobnostního profilu způsobilí a také tato metoda ušetří náklady za inzerování. *Nevýhody* představuje možnost zhoršení vztahů s organizacemi, kterým se snažíme zaměstnance odlákat a také to, že takto oslovený zaměstnanec si často uvědomuje svou cenu a požaduje řádnou odměnu (Koubek, 2002).

Vývěsky

Relativně nenáročná a nízkonákladová metoda získávání zaměstnanců. Vývěsky mohou být umístěny nejen v organizaci, ale také mimo ní. Důležité je, aby tyto informace viděli jak zaměstnanci, tak také veřejnost, která v organizaci nepracuje. Vývěsky by měly obsahovat všechny podstatné informace o volném pracovním místě, které jsou pro uchazeče nezbytně důležité. **Výhodou** této metody je kromě nízkých nákladů také termínovanost (kampaňovitost). Podstatnou **nevýhodou** je, že informace o volném pracovním místě se dozví pouze ti lidé, kteří si vývěsků všimnou, tudíž omezený počet uchazečů (Koubek, 2002).

Letáky

Letáky s informacemi o volném pracovním místě bývají nejčastěji na určitém území vkládány do poštovních schránek, nabízeny na ulici nebo na různých veletrzích. **Výhodou** této metody organizace vidí především v tom, že i lidé, kteří práci nehledají, nabídku volného pracovního místa zaregistrují. **Nevýhodou** je, že se jedná o vysoce nákladovou metodu, která se používá k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci nebo pro získávání brigádníků (Armstrong, 2007).

Inzerce

Inzerování bylo nejpoužívanější a nejobvyklejší metodou přilákání a získávání nových zaměstnanců. Inzerování volných pracovních míst bývá ve sdělovacích prostředcích především v tiskovinách, odborných časopisech, rozhlasu či televizi. Cílem inzerování by mělo být podle Armstronga (2007):

- **upoutat pozornost** (inzerát musí být konkurenceschopnější než u jiných zaměstnavatelů),
- **vytvářet a udržovat zájem** (inzerát by měl sdělovat informace atraktivním a zajímavým způsobem),
- **stimulovat akci** (inzerát by měl nejen upoutat pozornost, ale také přimět lidi přečíst ho až dokonce a mít za následek dostatečný vyhovující počet uchazečů).

Inzerát musí obsahovat informace o organizaci, volném pracovním místě, veškerých požadavcích na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti, aj.), platu a zaměstnaneckých výhodách, místě vykonávané práce a kontakty na organizaci, aby mohl zájemce o zaměstnání odpovědět.

Výhodou inzerování je především to, že se rychle dostane k adresátovi, o volném pracovním místě se dozví mnohem větší počet lidí než při jiných metodách získávání zaměstnanců, inzerát jde totiž za potencionálním uchazečem až do jeho soukromí. Velkou **nevýhodou** je cena inzerce (Koubek, 2002).

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce jsou určeny nejen pro osoby hledající zaměstnání, ale také i organizacím hledající zaměstnance. Povinností každé organizace je hlásit Úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku (Kahle, 1994). **Výhody** spojené se spoluprací s úřady práce jsou, že zprostředkovávají zaměstnání bezplatně pro obě zúčastněné strany. Veškeré náklady na tuto činnost jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti. Úřady práce zjišťují všechny vstupní informace o uchazečích při vstupní registraci do evidence uchazečů o zaměstnání. Jsou také schopni pro větší uplatnění uchazeče zajistit rekvalifikační kurzy, různé stáže a doplnit tak požadované dovednosti a znalosti ze strany společnosti. V ojedinělých případech může zaměstnavatel (organizace) získat příspěvek na zaměstnání určitého zaměstnance. **Nevýhodou** může být např. omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce (Armstrong, 2007, Koubek, 2002).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získávání odborníků příslušného vzdělání. V USA ale i jinde ve světě je velmi populární metodou (Currie, 2006). **Výhody** této metody jsou zejména v tom, že škola dělá pro danou organizaci jakýsi předvýběr a poté doporučuje vhodného kandidáta. Organizace ví, jaké znalosti a dovednosti by absolvent měl mít před nástupem do zaměstnání. Malou **nevýhodou** je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost operativně obsazovat volná pracovní místa během celého roku, i když většina škol se nyní snaží studenty uvolňovat i během roku (Koubek, 2002).

E-RECRUITMENT

Organizace při získávání zaměstnanců využívá internetu nebo intranetu. V dnešní době existuje řada internetových adres, kde mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Internetové adresy slouží také pro jedince hledající zaměstnání, kde umístí svou individuální nabídku práce. Téměř všechny organizace mají již své oficiální webové stránky, na které také mohou umístit nabídku volného pracovního místa. **Výhodou** e-recruitmentu je relativně nízká cena, operativnost a možnost uvedení detailnějšího popisu organizace, konkrétního

pracovního místa, pracovních podmínek a požadavků na uchazeče. Malou **nevýhodou** může být to, že internet zatím nepostihuje všechny věkové kategorie. I když internet je v dnešní době velmi populární a nezbytný pro každého jedince (Armstrong, 2007).

Outsourcing neboli využívání externích služeb

Využívání externích služeb je ve světě velmi rozšířenou metodou nejen při získávání, ale také při výběru zaměstnanců. Většina těchto organizací nenabízí pouze aktivní získání zaměstnance, ale i možnost prvotního protřídění uchazečů, který se dá označit jako předvýběr nebo výběr zaměstnanců (Currie, 2006). **Výhoda** těchto organizací je především v tom, že znají trh práce a mají zkušenosti v oboru. **Nevýhodou** využívání externích agentur je vysoká finanční náročnost a legislativní omezení (Armstrong, 2007).

Zahraniční zdroje uvádějí, že organizace ve světě nejvíce preferují získávání zaměstnanců prostřednictvím internetu (Currie, 2006). Většina organizací snižuje náklady na získávání zaměstnanců tím, že přesouvá část své náborové aktivity od tištěných materiálů k on-line médiím, čili nabídky práce přes internet (Crail, 2007).

2.6.4 Třídění uchazečů

Podle Armstronga (2007) je důležité, po uveřejnění nabídky zaměstnání a po té, co je shromážděno dostatečné množství žádostí zájemců o pracovní místo, aby následovaly typické kroky, které spočívají ve třídění a prosévání uchazečů:

- 1) Je třeba vytvořit seznam uchazečů podle standardního formuláře.
- 2) Rozeslání všem uchazečům standardní poděkování.
- 3) Uchazeči mohou být požádáni o vyplnění a navrácení podnikového dotazníku.
- 4) Dochází k porovnání uchazečů s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa.
- 5) Následuje prosévání a třídění uchazečů pro pozvání k pohovoru.
- 6) Sestavení programu pohovoru.
- 7) Pozvání uchazečů k pohovoru.
- 8) Dodatečné procházení přijatelných uchazečů, kteří mohou být zařazeni do zálohy.

2.7 Výběr zaměstnanců

Jedná se o personální činnost navazující na získávání zaměstnanců. Dvořáková (2007) uvádí, že cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale také budou pro organizaci pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat takovým způsobem, který by snižoval kvalitu a produktivitu práce. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokážou nejlépe předpovědět efektivnost nového zaměstnance.

Výběr zaměstnanců musí tedy brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít jasně stanovenou strategii. Výběr zaměstnanců je oboustranná záležitost, jelikož organizace (zaměstnavatel) si vybírá svého zaměstnance, ale i potencionální zaměstnanec si zároveň vybírá svého zaměstnavatele (Koubek, 2002).

2.7.1 Fáze výběru zaměstnanců

Podle Koubka (2002) se proces výběru zaměstnanců poněkud víceméně prolíná s procesem získávání zaměstnanců. Proto se zpravidla u výběru zaměstnanců rozlišují dvě fáze a to, předběžná a vyhodnocovací.

➤ Předběžná fáze

Tato fáze začíná tím, že je nutné obsadit volné nebo potencionálně volné pracovní místo. Ihned musí následovat tři kroky, které charakterizují právě tuto předběžnou fázi Koubek (2002):

- a) Defínuje se příslušné pracovní místo a základní pracovní podmínky na tomto pracovním místě (popis pracovního místa).
- b) Identifikace kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních vlastností, které by měl uchazeč mít pro dané pracovní místo (specifikace pracovního místa).
- c) Konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe aj., která je nezbytná pro shledání uchazeče vhodným.

Většinou dochází k tomu, že náborová kampaň, kterou organizace zahájila, přiláká více uchazečů, než s kolika by bylo možné vést pohovor. Proto se předběžná fáze zabývá

redukci uchazečů na přijatelný počet. Tuto fázi by měly provádět alespoň dvě nezávislé osoby, které na základě kritérií specifikace pracovního místa, vyberou vhodný počet uchazečů pro pohovor (Foot a Hook, 2005).

➤ **Vyhodnocovací fáze**

Tato fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem, jelikož mezitím musí dojít v procesu získávání zaměstnanců ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o volné pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se taktéž skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze není třeba vždy tyto kroky podstoupit. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků, které jsou spojeny s určitou metodou výběru. Koubek (2002) uvádí následující kroky:

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisu.
- b) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center.
- c) Výběrový pohovor.
- d) Zkoumání referencí.
- e) Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- f) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- g) Informování uchazečů o rozhodnutí.

2.7.2 Metody výběru zaměstnanců

Jsou-li stanoveny kvalifikace požadované od uchazečů, musí o nich být pomocí vhodných metod shromážděny co možná nejspolehlivější informace (Kasper a Mayrhofer, 2005). Podle Armstronga (2007) i jiných zahraničních zdrojů jsou nejpoužívanějšími metodami výběru zaměstnanců pohovor, assessment centre a různé testy pracovní způsobilosti. Proto se nyní tato část bude věnovat podrobnému popisu právě těchto metod.

Přijímací pohovor

Koubek (2002) uvádí, že pohovor je nejpoužívanější, nejvhodnější a klíčovou metodou při výběru zaměstnanců do organizace. Většinou každý uchazeč, který prošel předvýběrem, je pozván k pohovoru. Kromě všeobecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má také pohovor nejméně další tři hlavní cíle a to, získat

dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče. Vždy je nutné mít dopředu připravené otázky, na které získáme potřebné odpovědi. Tazatel pro přijímací pohovor musí být dostatečně vyškolen a připraven (Halík, 2008).

Přijímací pohovor je nejdůležitějším článkem celého přijímacího procesu nejen pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance. Právě zde - při osobním kontaktu - dochází nejen k vytvoření příznivého či nepříznivého tzv. „prvního dojmu“, ale i k vyjasnění požadavků zaměstnavatele a upřesnění nabízených pracovních podmínek. Samotný inzerát v libovolném mediu či jiná forma poptávky toto nikdy nemůže dostatečně specifikovat (Job Interview Tips, 2010).

Přijímací pohovory zpravidla zahrnují: úvodní, orientační rozhovor s uchazečem, shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (tj. životopisu, osobního dotazníku, hodnocení z předcházejících zaměstnání, referencí apod.), ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů zaměstnance, celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí (resp. nepřijetí) uchazeče (Mayerová, 2000).

Typy pohovorů

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující 3 typy pohovorů (Armstrong, 2007):

- ***Individuální pohovory (pohovory typu 1+1)*** – jsou nejběžnější metodou výběru budoucích zaměstnanců. Jedná se o diskuzi mezi čtyřma očima, díky které dochází k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem.
- ***Pohovorové panely*** – skupina dvou nebo více lidí provádí pohovor s jedním uchazečem. Nejčastěji tento panel tvoří linioví manažeři a personalista. Tento typ pohovoru umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče, je však pro většinu uchazečů více stresující než pohovor 1+1.
- ***Výběrová komise*** – oficiální a většinou větší pohovorový panel svolaný a pověřený orgány podniku. Umožňuje více pohledů a názorů na uchazeče. Nevýhodou je pokládání neplánovaných a náhodných otázek a možnost vytváření předsudků

Formy pohovorů

Formy pohovorů podle obsahu a průběhu (Koubek, 2002) :

- ***Nestrukturovaný pohovor*** – obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny během pohovoru. Tato forma pohovoru není vhodná nejen pro organizaci, ale také pro uchazeče, jelikož nezaručuje srovnatelnost s ostatními uchazeči a často dochází k tzv. „halo efektu“ (první dojem, který uchazeč vyvolá, často ovlivňuje celou podobu pohovoru i posuzování uchazeče).
- ***Strukturovaný (standardizovaný) pohovor*** – obsah, postup i časový rozvrh jsou předem připraveny. Všichni uchazeči odpovídají na stejné otázky prostřednictvím předem připravených odpovědí. Tato forma pohovoru je efektivnější, spolehlivější a přesnější, neboť redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům. Je mnohem náročnější na přípravu a také na posouzení osobnosti.
- ***Polostrukturovaný pohovor*** – tato forma pohovoru je kombinací dvou předchozích pohovorů s tím, že se snaží vyzdvihnout pouze výhody obou zmíněných forem. Je velmi náročný na posuzování a vyžaduje důkladné proškolení osob vedoucích pohovor.

Výhody a nevýhody pohovorů dle Armstronga (2007), Koubka (2002):

VÝHODY POHOVORŮ:

- Osoba vedoucí pohovor má možnost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, které se týkají uchazeče a jeho zkušeností.
- Osoba vedoucí pohovor má možnost charakterizovat konkrétně detailněji volné pracovní místo a danou organizaci.
- Uchazeči mohou využít příležitost a zeptat se na podrobnosti volného pracovního místa.
- Setkání se s uchazečem tváří v tvář je lepší pro posouzení, zda bude vhodný nejen pro organizaci, ale také pro kolektiv pracovníků.
- Taktéž uchazeč má možnost posoudit organizaci, osobu vedoucí pohovor a pracovní místo.

NEVÝHODY POHOVORŮ:

- Nedostatečná validita pro předvídání pracovního výkonu.
- Ne každá osoba vedoucí pohovor je dokonalá a tudíž může dojít k výběru špatného zaměstnance.
- Může dojít k odklonění rozhovoru od podstatných věcí k nepodstatným.
- Osoba vedoucí pohovor může mít subjektivní názor na uchazeče.

Všechny tyto nevýhody lze ovšem zmírnit, případně zcela eliminovat, použitím strukturovaného pohovoru nebo výcvikem a proškolením osob vedoucích pohovor.

Organizace a průběh pohovoru

Veškerá organizace pohovoru se vždy odvíjí od zvoleného typu pohovoru. Velmi důležitá je také příprava pohovoru a časový rozvrh. Délka každého pohovoru by měla být dostatečná na zjištění veškerých informací o uchazeči a také informací pro uchazeče. Pohovor by neměl trvat déle než 45 minut, aby nedošlo k odpoutání pozornosti obou stran. Ve většině případů se nejdříve písemně nebo telefonicky sdělí uchazečům místo a čas pohovoru a jméno osoby mající pohovor na starosti. Tazatelé musí být informováni o průběhu pohovoru, který by měl probíhat v místnosti s dostatečným soukromím, příjemnou atmosférou a dostatkem tekutin pro uchazeče i osoby vedoucí pohovor. Pohovor by měl začít jednoduššími otázkami, měl by obsahovat také otevřené otázky, konkrétní a specifické otázky, které budou pro všechny kandidáty stejné a samozřejmě by neměly chybět i doplňující otázky v případě nejasností. Na závěr by každému uchazeči měl být sdělen následný postup po ukončení pohovoru (James Cook University, Selection Interview, 2010).

Assessment centre

Kasper a Mayrhofer (2005) popisují assessment centre jako jeden z nejlépe vypovídajících postupů diagnostikujících způsobilost. Assessment centre je používán k výběru budoucích zaměstnanců. Pomocí této metody se testuje především manažerská způsobilost zaměstnanců a jejich manažerské dovednosti, případně rozvoj manažerského potenciálu.

Assessment centre v podstatě znamená, že je hodnoceno množství lidí dohromady množstvím odborníků a personalistů užívajících rozmanité výběrové a hodnotící techniky. Pomocí této metody organizace (zaměstnavatel) získá mnoho informací, jak jednotlivci jednají a spolupracují s ostatními lidmi (Foot a Hook, 2005).

Rozsah činností assessment centre zahrnují: prezentace ze strany zaměstnavatele, skupinová cvičení a diskuze (nejvíce používaná), individuální cvičení, rozhovory, psychometrické testy, sebehodnocení a hodnocení kolegů (Assessment Day, Assessment Centre Tips, 2011).

Podle Armstronga (2007) mají assessment centra následující rysy, kterými jsou:

Největší pozornost se soustřeďuje na chování, používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kde se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování. Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a různé testy. Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci. Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi. Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.

Průběh assessment centre je velmi proměnlivý a vždy závisí na tom, kolik času je organizace ochotna tomu obětovat. Všichni kandidáti by měli být řádně uvítáni, mělo by jim být vysvětleno, proč se tohoto účastní, na jakou pozici a jak bude celý proces probíhat.

Kyrianová (2003) zmiňuje následující průběh assessment centre:

- Testy – vhodné ihned po tzv. „zahřátí“ kandidátů, např. testy inteligence,
- Hraní rolí – mohou nastat z časových důvodů i po obědě,
- Případové studie,
- Dotazníky a individuální rozhovory.

Assessment centre je známé především v zadávání různých úkolů a pozorování uchazečů, jak se s nimi dovedou vypořádat. Mezi nejčastější úkoly patří (Kyrianová, 2003):

Individuální – kandidát zpracovává zadání samostatně, nejčastěji písemně (např. ukázky práce, případové studie, prezentace, In-Basket methods atd.)

Dialogové – většinou se jedná o simulaci obchodního rozhovoru mezi dvěma kandidáty.

Týmové – jedná se o aplikaci rolových her, ve kterých se zaměřuje především na posuzování týmové spolupráce, sebeprosazení, (ne)agresivní způsoby vyjednávání atd.

Každé assessment centre musí mít vždy nějaký výstup, který je ve formě rozhodnutí a v písemné podobě. Písemný výstup je občas doplňován zpětnou vazbou tváří v tvář. Za výstup z assessment centre lze považovat i zpětnovazebnou informaci, která se vztahuje k samotnému assessment centre (Hroník, 2002).

Metoda assessment centre má řadu výhod a nevýhod. Různí autoři konkretizují výhody a nevýhody této metody odlišně a každý z nich má na ní jiný názor. Především se jedná o velmi nákladnou metodu výběru zaměstnanců, jelikož je třeba vynaložit mnoho investic a volného času (školení hodnotitelů, ztráta času hodnotitelů a vedoucích pracovníků, náklady na vybavení a programy, honoráře externistů atd.). Tato metoda umožňuje oproti jiným metodám posuzovat chování potenciálních zaměstnanců v různých situacích, které mohou v organizaci nastat. Assessment centra také umožňují uchazečům vcítit se do organizace a jejich hodnot.

Výběrové testy

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru (Armstrong, 2007).

Nejpoužívanějšími testy při výběru zaměstnanců jsou psychologické testy inteligence a osobnosti, dále pak testy schopností, znalostí a dovedností, testy výkonu a koncentrace, fyziologických předpokladů atd.

Psychologické testování bývá někdy pojmenováno jako psychometrické testování a je metodou získávání objektivních informací o řadě individuálních schopností a rysů. Psychologické testy mají následující charakteristiky (Foot a Hook, 2005):

- Jsou vyvinuty profesionálně a jejich platnost a spolehlivost je ověřena.
- Standardním způsobem zajišťují administrativu a bodování.
- Testují maximální a obvyklý výkon.
- Jejich výsledkem je skóre, které může být porovnáno s normami relevantní populace.

Podle Armstronga (2007) by měl být každý dobrý test: ***citlivým*** nástrojem měření, ***vytvořen a standardizován*** na dostatečně velkém a reprezentativním vzorku populace, ***spolehlivý***, že za všech okolností měří totéž, ***validní (platný)***, jestliže chce správně změřit charakteristiky, pro které byl zkonstruován.

Testy inteligence – se snaží zaměřit především na duševní, mechanické a smyslové dispozice jedince. Většina těchto testů bývá vyplňována za standardizovaných podmínek do předem připravených formulářů (Dvořáková, 2007).

Testy osobnosti - zachycují a posuzují různé dimenze osobnosti uchazeče tak, aby bylo možné předpovědět jeho pravděpodobné chování v nějaké roli. Existuje řada testů osobnosti např. dotazníky vyplňované samotným testovaným nebo dotazníky, pomocí kterých se měří zájmy, hodnoty a pracovní chování (Armstrong, 2007).

Testy schopností - měří charakteristiky související s prací, jako např. numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání. Často dochází k prolínání s testy inteligence či znalostí a dovedností (Armstrong, 2007).

Testy znalostí a dovedností - prověřují hloubku znalostí a ovládání odborných návyků, které se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Mezi tyto testy také patří test, ve kterém testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup (Koubek, 2002).

Testy výkonu a koncentrace - pomocí těchto testů bývá přezkušován pracovní výkon, jakož i schopnost koncentrace testovaných osob při monotónních úkolech (Kasper a Mayrhofer, 2005).

Získávání a výběr zaměstnanců je pro každou společnost velmi zdoluhavý a nákladný proces. Jestliže společnost přijme nevhodného kandidáta, obětuje zbytečně nejen peníze, ale také drahocenný čas. Proto se doporučuje všem společnostem používat několik metod získávání i výběru zaměstnanců dohromady. Všeobecně platí, že společnosti při výběru zaměstnance se soustřeďují především na zaslané životopisy, motivační dopisy a pohovory. Nevýhodou životopisů je, že zájemci o práci v nich zmiňují pouze své klady a často dochází ke lživým informacím ohledně kvalifikace či zkušeností, aby zaujali zaměstnavatele. Právě z tohoto důvodu používají organizace řadu dalších výběrových metod, kterými jsou kromě pohovorů také psychometrické testy, které jsou v současnosti populární (Jobsite UK, 2011).

3. Charakteristika společnosti UNTRACO, v.o.s.

Společnost UNTRACO, v.o.s. vznikla v roce 1991 a již od svého vzniku je výhradním distributorem výrobků dánské společnosti ABENA A/S pro celou Českou republiku a Slovensko. Společnost sídlí ve vlastním objektu, v Ostravě - Porubě na Slavíkové ulici, vybaveném i velkokapacitními skladovacími prostory, které slouží pro zajištění provozu vlastního e-shopu a k vykrývání operativních požadavků partnerů z regionu. Hlavní činností této firmy je obchodní a zprostředkovatelská činnost. Společnost UNTRACO, v.o.s. dodává na český trh pod značkou ABENA veškerý soubor savých pomůcek pro inkontinentní pacienty, dětské plenkové kalhotky BAMBO, speciální kosmetiku SKINCARE, dámské hygienické pomůcky PRIVATE a celou řadu dalších zdravotnických pomůcek pro péči o pacienty. Mimo jiné firma nabízí také různé zdravotnické pomůcky, kterými jsou např. rukavice, bryndáky, zástěry, žínky, podložky pod nemocné atd. Společnost UNTRACO, v.o.s. není pouze distributorem dánské společnosti, ale také v rámci svého sortimentu dodává svým obchodním partnerům další pomůcky pod vlastními značkami, jako jsou například polohovací stolky k lůžku tzv. krmíky, náhradní nízkoenergetická sladidla Clio, abdukční ortopedické kalhotky Marwell nebo ovulační testy.

***V příloze č. 1 nabízím pro ilustraci náhled oficiální webové stránky společnosti
UNTRACO, v.o.s.***

3.1 Historie společnosti UNTRACO, v.o.s

UNTRACO je zkratka tří anglických slov, a to UNIVERSAL TRADING COMPANY. Zpočátku svého podnikání společnost UNTRACO, v.o.s. obchodovala především s potravinářským zbožím. Jedním z dalších projektů bylo i zastoupení izraelské společnosti vyrábějící transportní pásy. Nicméně až začátek obchodování se zdravotnickými pomůckami – konkrétně s plenkami pro dospělé – znamenal zásadní obrat ve vývoji firmy. Toto zboží na českém trhu vůbec nebylo a majitel firmy UNTRACO, v.o.s. de facto založil nové odvětví a následně spolupracoval s Ministerstvem práce a sociálních věcí a Ministerstvem zdravotnictví na vytvoření prvních předpisů pro zavedení tohoto typu pomůcek do systému péče o inkontinentní. Dalším důležitým krokem bylo navázání spolupráce s dánským koncernem Saekko/Bambo Group – nyní **ABENA A/S**.

3.2 Společnost ABENA A/S

Sídlo dánské společnosti ABENA A/S, se nachází ve městě AABENRAA, v Dánském království. ABENA A/S byla založena v roce 1980, pod původním názvem BAMBO, aby doplnila skupinu SAEKKO Group výrobou dětských plenkových kalhotek, pomůcek pro inkontinentní a širokým sortimentem hygienických výrobků. V dnešní době se výrobní závody ABENA A/S Dánsko rozšířily také do Německa ABENA GmbH a do vedlejších závodů Frantex SA ve Francii. Výrobní zařízení společnosti ABENA patří mezi nejnovější a nejpokročilejší v Evropě, které neustále vynakládá mnoho investic zaměřených jak na dosažení maximálního pohodlí uživatele, tak i na zvyšování ochrany životního prostředí. Produkty společnosti ABENA jsou prodávány po celém světě přes distribuci dceřiných společností a speciálních distributorů. Firma ABENA A/S Dánsko zaměstnává přibližně 1 200 zaměstnanců.

*V příloze č. 2 nabízím pro ilustraci náhled oficiální webové stránky společnosti
ABENA A/S.*

Loga společností ABENA A/S a UNTRACO, v.o.s.

Logo společnosti ABENA A/S



Logo společnosti UNTRACO, v.o.s.



3.3 Základní filosofie a cíle společnosti UNTRACO, v.o.s.

***Dodávat kvalitní produkty s výhodným poměrem cena / užitná hodnota,
umožňující uživatelům výrazné zlepšení jejich života.***

Firemní cíle společnosti UNTRACO, v.o.s.

Vznikají v návaznosti na dlouhodobé systémové plány rozvoje firmy v oblasti hospodářské, marketingové, personální, reklamní atd.

Krátkodobé cíle

- průběžné zvyšování tržeb (nezbytná kvantifikace)
- zvýšení objemového podílu na trhu – především v ambulantní sféře

Dlouhodobé cíle

- vyplývají ze strategického procesu rozvoje UNTRACO, v.o.s.
- dlouhodobé cíle vedou nejen ke zvýšení objemu tržeb, ale především k neustálému posilování pozice značky (image firmy) a tím i k obchodním úspěchům na trhu.

3.4 Vývoj společnosti UNTRACO, v.o.s.

Společnost UNTRACO, v.o.s. se od svého založení neustále rozšiřuje, přijímá nové zaměstnance a také získává nové obchodní partnery. Při založení společnosti měla firma dva zakladatele, a ti byli také jedinými pracovníky v této společnosti. Časem se ukázalo, že pokud se chce společnost dále rozvíjet, je třeba přijmout další zaměstnance, kteří se budou podílet na celkovém rozvoji a prospěchu firmy. V současné době má společnost UNTRACO, v.o.s. celkem 24 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin. První skupina zaměstnanců pracuje v sídle společnosti. Tito zaměstnanci se věnují celkovému chodu společnosti každodenně s pevně stanovenými organizačními pravidly. Těchto zaměstnanců společnost zaměstnává nyní celkem jedenáct. Druhou skupinu tvoří dalších třináct zaměstnanců, jedenáct obchodních reprezentantů, jedna stážová sestra a jeden manažer reprezentantů, kteří pracují v rámci celé České republiky a získávají tak nové obchodní partnery a zákazníky. Tito zaměstnanci vykonávají svou činnost bez pevně určené pracovní doby, ale musí ve svém pracovním čase plnit stanovený plán firmy.

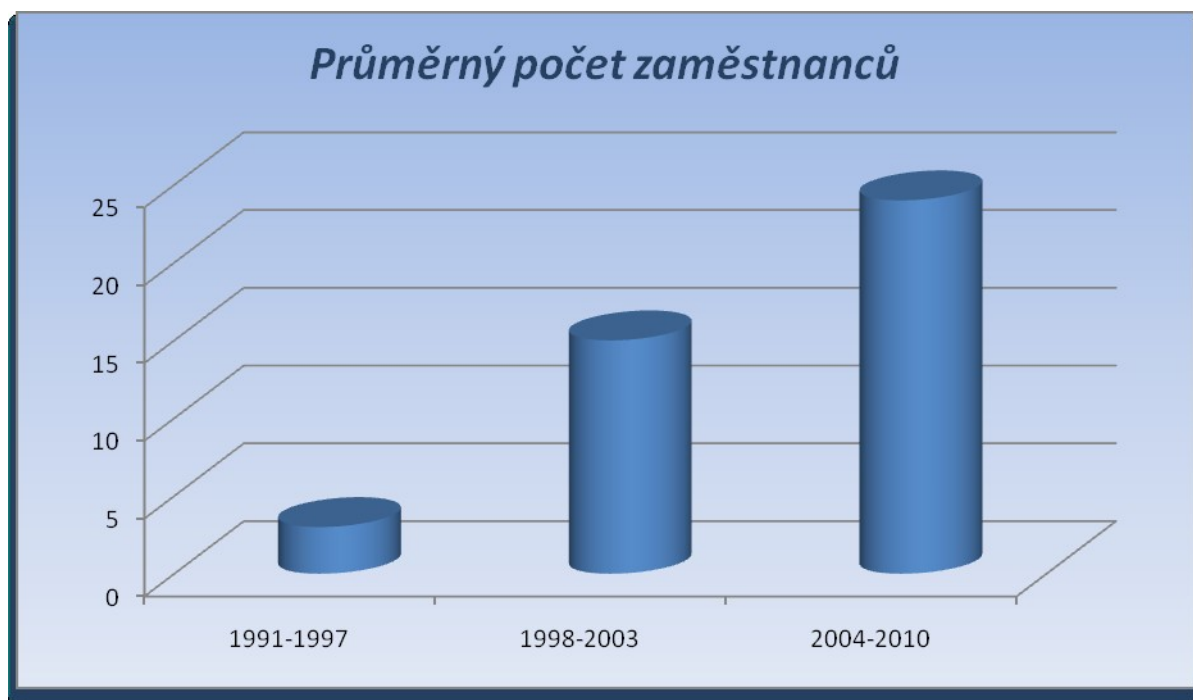
Níže uvedené tabulky a grafy znázorňují vývoj průměrného počtu zaměstnanců během dvaceti let působnosti společnosti na trhu, věkovou strukturu zaměstnanců společnosti, strukturu zaměstnanců dle vzdělání a strukturu zaměstnanců dle délky pracovního poměru.

Vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s. znázorňuje tabulka č. 3.1 a také graf č. 3.1.

Tabulka č. 3.1: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců

1991 – 1997	3 zaměstnanci
1998 – 2003	15 zaměstnanců
2004 - 2010	24 zaměstnanců

Graf č. 3.1: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců



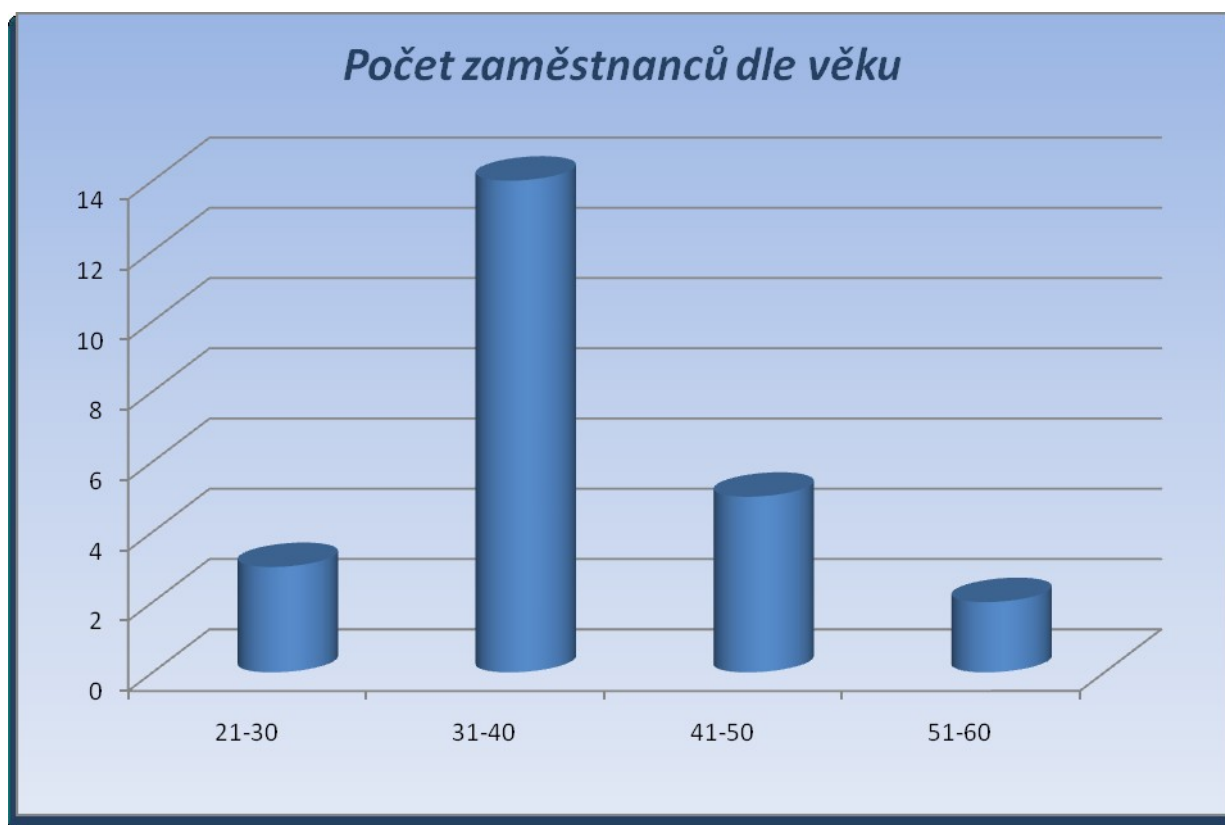
Zdroj: společnost UNTRACO, v.o.s

Strukturu zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s. dle věku znázorňuje tabulka č. 3.2 a také graf č. 3.2.

Tabulka č. 3.2: Struktura zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s. dle věku

21 – 30 let	3 zaměstnanci
31 – 40 let	14 zaměstnanců
41 – 50 let	5 zaměstnanců
51 – 60 let	2 zaměstnanci

Graf č. 3.2: Struktura zaměstnanců dle věku



Zdroj: společnost UNTRACO, v.o.s.

Strukturu zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s. dle vzdělání znázorňuje tabulka č. 3.3 a také graf č. 3.3.

Tabulka č. 3.3: Struktura zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s. dle vzdělání

Středoškolské vzdělání	14 zaměstnanců
Vysokoškolské vzdělání – Bc.	2 zaměstnanci
Vysokoškolské vzdělání – Mgr.	2 zaměstnanci
Vysokoškolské vzdělání – Ing.	6 zaměstnanců

Graf č. 3.3: Struktura zaměstnanců dle vzdělání



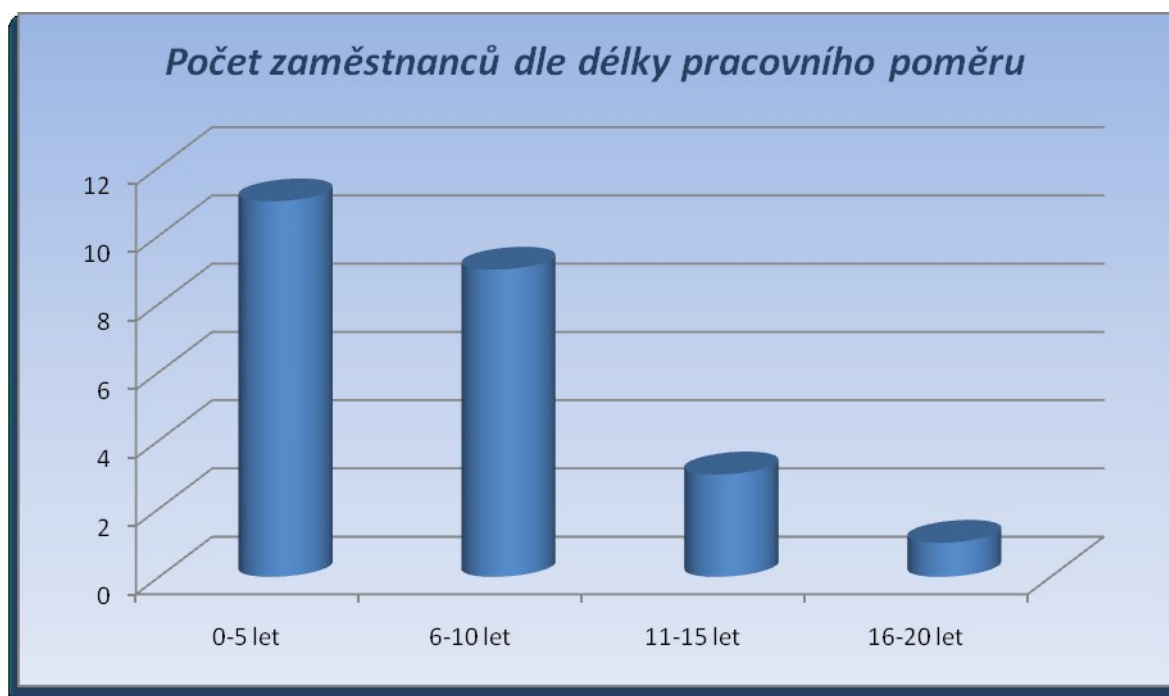
Zdroj: společnost UNTRACO, v.o.s.

Strukturu zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s. dle délky pracovního poměru znázorňuje tabulka č. 3.4 a také graf č. 3.4.

Tabulka č. 3.4: Struktura zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s. dle délky pracovního poměru

0-5 let	11 zaměstnanců
6-10 let	9 zaměstnanců
11-15 let	3 zaměstnanci
16-20 let	1 zaměstnanec

Graf č. 3.4: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru



Zdroj: společnost UNTRACO, v.o.s.

3.5 Organizační struktura společnosti

Základním cílem každé společnosti je dosáhnout ve svém podnikání co největšího zisku. K tomuto cíli je však zapotřebí mít k dispozici kvalitní, schopné, produktivní a cílevědomé zaměstnance, kteří společným krokem přispějí k plnění nastavených plánů a cílů společnosti. Společnost by měla klást důraz na dobře stanovenou organizační strukturu společnosti, která rozděluje firmu na jednotlivá oddělení. Každé z těchto oddělení má jinou pracovní náplň a různé pracovní procesy. Týmová spolupráce mezi těmito odděleními je základem pro úspěšný chod každé společnosti. Společnost UNTRACO, v.o.s. si stanovila tři základní oddělení a to, obchodní, ekonomické a marketingové.

Obchodní oddělení řídí obchodní ředitel, který má k dispozici svou asistentku a další dvě pracovní síly, které se starají především o dovoz sortimentu z Dánska a zprostředkování obchodu s obchodními partnery společnosti. Toto oddělení je nejdůležitějším článkem chodu společnosti. Zaměstnanci tohoto oddělení musí zvládat veškeré obchodní činnosti, které jsou pro toto oddělení nezbytné. Plynulá znalost anglického jazyka je zde nutností, jelikož veškerá komunikace s dodavatelem z Dánska probíhá právě v tomto jazyce. Obchodní ředitel je zde velmi důležitou personou, která rozhoduje v obchodních záležitostech a spolu s jednatelem firmy má právo uzavírat obchody při jednotlivých jednáních. Obchodní ředitel je nadřazený všem obchodním reprezentantům a je také zodpovědný za jejich práci. Obchodní reprezentanti jsou rozděleni do dvou skupin. První skupinou je tzv. „instituční sféra“, kterou tvoří tři reprezentanti. Spolupracují se společnostmi a ústavy jako jsou např. domovy seniorů, nemocnice, LDN atd. Ústavní reprezentanti jsou odpovědní pouze obchodnímu řediteli, který jim stanovuje náplň práce a jejich platové ohodnocení. Pokud je třeba obsadit volné pracovní místo, obchodní ředitel si vybírá společně s jednatelem firmy nového zaměstnance na post obchodního reprezentanta pro instituční sféru. Druhou skupinu reprezentantů tvoří tzv. „ambulantní sféra“, která spolupracuje zejména s lékaři a vrchními sestrami. Na tomto postu ve společnosti pracuje osm reprezentantů, kteří jsou rozděleni podle území České republiky a mají na starosti jednotlivé regiony. Odpovědnost nad nimi přebírá manažer ambulantních reprezentantů. Tento manažer je s reprezentanty v každodenním kontaktu, řeší s nimi veškeré jejich problémy, povinnosti a je jejich team leaderem. Manažer ambulantních reprezentantů je odpovědný za svou i jejich práci obchodnímu řediteli. Pokud se uvolní pracovní pozice ambulantního reprezentanta, podílí se na získávání a výběru nového zaměstnance spolu

s obchodním ředitelem a jednatelem společnosti také tento manažer. Ilustrace rozdělení všech reprezentantů společnosti je k dispozici **v příloze č. 3**. Dalším zaměstnancem tohoto oddělení je stážová sestra, která poskytuje zdravotnickému personálu informace týkající se inkontinence a inkontinenčních pomůcek. Pracovník na této pozici musí mít odborné vzdělání ve zdravotnictví včetně praxe. Svou pracovní náplň vykonává na území celé České republiky. Jejím přímým nadřízeným je taktéž obchodní ředitel.

Dalším oddělením společnosti je ekonomické oddělení, které je taktéž důležité pro chod organizace. Činnost tohoto oddělení zastávají dva zaměstnanci, kteří mají na starosti celkové vedení účetnictví společnosti, vedení personální agendy včetně zpracování mezd. Majitel společnosti preferuje na tuto pozici osoby s vysokoškolským vzděláním v oboru účetnictví a výběrové řízení provádí sám osobně.

Další oddělení, které se ve firmě nachází, je oddělení marketingu. Toto oddělení se skládá z marketingového ředitele a dalších dvou spolupracovníků. Marketingové oddělení se zabývá veškerou marketingovou činností, především reklamou a propagací společnosti, zajišťování a organizací různých seminářů určených převážně pro zdravotnický personál. V loňském roce společnost rozšířila možnost nákupu svého sortimentu přes internetový e-shop. Veškerou činnost spojenou s internetovým e-shopem má na starosti právě toto marketingové oddělení. Pokud je třeba obsadit volné pracovní místo v tomto oddělení, výběrové řízení provádí marketingový ředitel a jednatel společnosti.

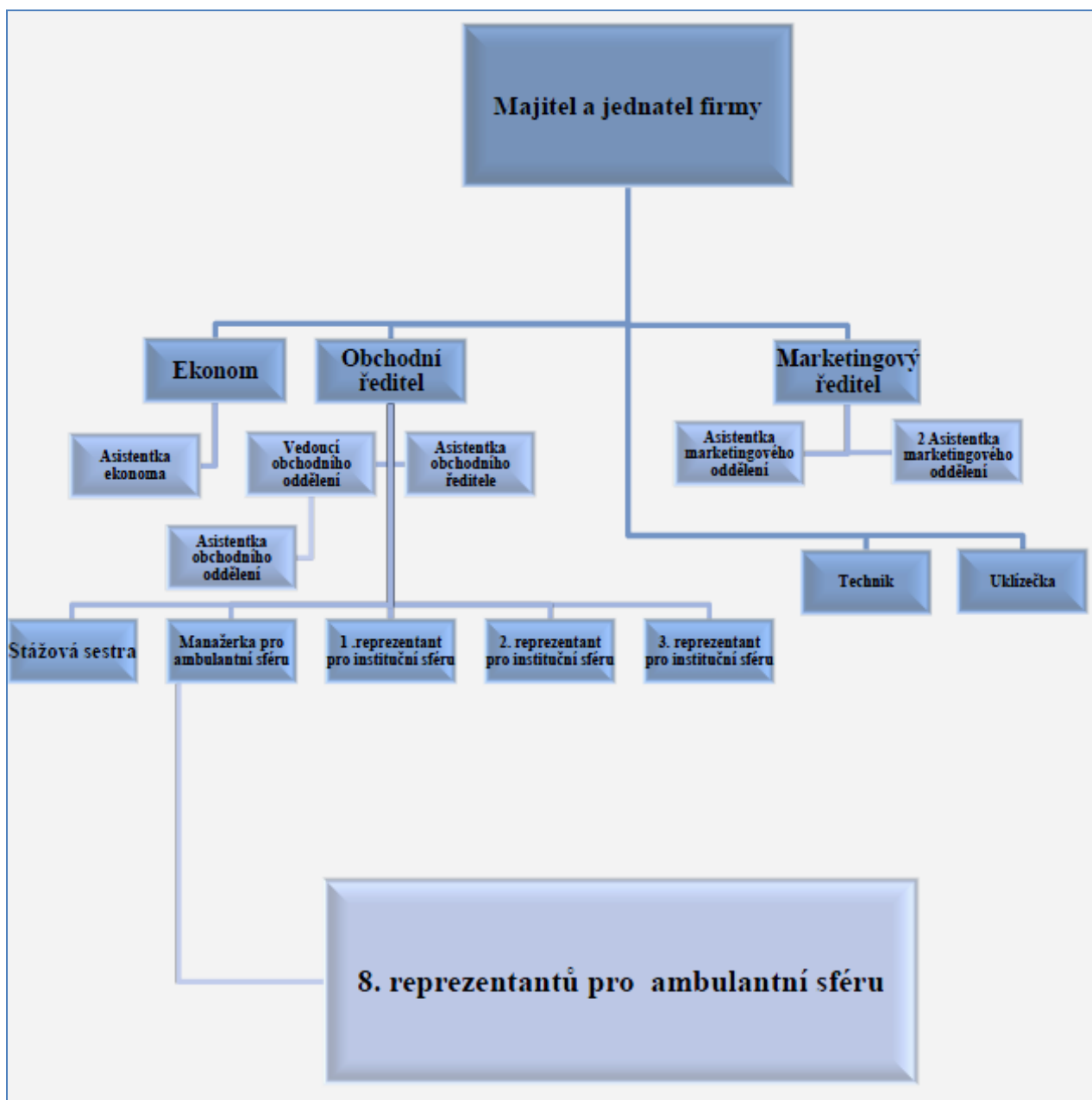
Společnost také zaměstnává pracovníky, kteří se starají o technickou správu sídla firmy a jsou neméně důležitým prvkem jejího chodu. Těmi zaměstnanci jsou v organizaci UNTRACO, v.o.s. technik a uklízečka. V případě volného pracovního místa, na tyto dvě uvedené pozice, výběrové řízení provádí jednatel společnosti.

Pro ilustraci organizační struktury ve společnosti UNTRACO, v.o.s. je níže k dispozici obrázek č. 3.1, na kterém je patrné členění společnosti.

Majitel společnost UNTRACO, v.o.s. dobře ví, jak je důležité a zároveň nelehké získávání, výběr a následné udržení zaměstnance. Každý zaměstnanec v této společnosti je odborně zaškolen do pracovního procesu, prochází nezbytnými školeními a semináři, které jsou plně hrazeny firmou. Zaměstnanci je také poskytnuta možnost dalšího osobního vzdělávání a růstu. Tuto možnost ve společnosti využívá zhruba polovina zaměstnanců. Jedná se především o distanční formu studia na vysokých nebo vyšších odborných školách. Majitel

si je vědom toho, že tímto studiem zaměstnanci získávají nejen na osobním růstu, ale také profesním, které se promítá do jeho pracovní činnosti. Takto kvalifikovaní zaměstnanci jsou společností dobře odměňováni a ceněni. Je bez pochyby, že spokojenost zaměstnanců v této společnosti se odráží na celkové atmosféře a příznivě vede k prospěchu a vývoji společnosti.

Obrázek č. 3.1: Organizační struktura společnosti UNTRACO, v.o.s



Zdroj: Společnost UNTRACO, v.o.s.

4. Analýza metod získávání a výběru zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s.

Tato část se bude zabývat analýzou metod společnosti UNTRACO, v.o.s. k získávání a výběru zaměstnanců. Tato společnost používá různé metody k získávání a výběru zaměstnanců. Jinou metodu je třeba použít pro výběr zaměstnanců na pozici obchodních reprezentantů firmy a jinou zase pro výběr zaměstnanců pro práci v centrále společnosti. Každá z pozic v této společnosti má specifické požadavky a nabízí rozdílné pracovní činnosti. Na získávání a výběr zaměstnanců kladе společnost UNTRACO, v.o.s. velký důraz. Tímto nelehkým procesem se zabývají celkem čtyři zaměstnanci včetně jednatele společnosti. Procesu získávání a výběru obchodních reprezentantů ve společnosti se věnují obchodní ředitel společnosti a manažerka ambulantních reprezentantů. Tito lidé byli vybráni jednatelem společnosti pro užší výběr těchto obchodních reprezentantů. V konečné fázi výběrového řízení je přítomen i jednatel společnosti, který rozhoduje o konečném přijetí reprezentanta do pracovního poměru. Dalšími osobami podílející se na procesu získávání a výběru zaměstnanců a to hlavně do pracovních pozic v centrále společnosti jsou jednatel společnosti a marketingový ředitel.

Následující část se bude věnovat analýze současných metod získávání a výběru zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s. Veškeré údaje pro tuto analýzu byly získány na základě rozhovoru s výše uvedenými osobami a interní podnikové dokumentace společnosti.

Otázky, které byly položeny při osobním rozhovoru, jsou uvedeny v příloze č. 6.

4.1 Získávání zaměstnanců na centrálu společnosti

Centrála společnosti je rozčleněna do tří oddělení, ekonomické, obchodní a marketingové a je z větší části dlouhodobě obsazena stálými zaměstnanci. Získávání zaměstnanců proto zde probíhá jen velmi ojediněle. Z těchto oddělení se jako problémové ukázalo právě marketingové oddělení. Byla zde zjištěna větší fluktuace zaměstnanců. Nyní marketingové oddělení společnosti zaměstnává celkem tři pracovníky. Na tomto oddělení má k dispozici marketingový ředitel dvě asistentky. Právě tyto pozice asistentky jsou často obměňovány. Ke změně dochází tak jednou za dva roky. Nejčastějším důvodem ze strany zaměstnavatele bývá nespokojenost s prací asistentky, se zvládáním její pracovní náplně.

Důvodem ze strany zaměstnance je pak nejčastěji odchod na mateřskou dovolenou nebo nezvládání různorodé pracovní náplně.

Popis pracovního místa

Komunikace se zákazníkem, celková starost o internetový e-shop a webové stránky společnosti, komunikace s obchodními reprezentanty společnosti, zajištění a organizace odborných seminářů a v neposlední řadě zajištění a propagace reklamního materiálu jak pro obchodní reprezentanty společnosti, tak pro obchodní partnery a klienty.

Pokud společnost dojde k závěru, že je potřeba obsadit pozici asistentky na marketingovém oddělení novou pracovní silou, a to z jakéhokoliv důvodu, důležitým a zároveň prvním krokem je uvědomění si, co by měl budoucí pracovník na této pozici splňovat. Proto je nutné stanovit si specifikaci požadavků pracovního místa na uchazeče.

Specifikace pracovního místa

Vzhledem k tomu, že marketingové oddělení je prvním článkem, který komunikuje se zákazníkem, je zde velmi důležité, aby člověk pracující v tomto oddělení měl velmi dobré komunikační schopnosti s orientací na potřebu zákazníka. Dalším požadavkem je příjemný vzhled a vystupování. Společnost také požaduje minimálně středoškolské vzdělání a praxe v oboru je vítána. Uchazeč by měl dále splňovat výbornou znalost práce na PC, práci s internetem, ochotu učit se novým věcem a být týmovým hráčem. Výhodou je alespoň základní znalost anglického jazyka v případě telefonické komunikace s dodavatelem z Dánska. Osoba na této pozici by měla být schopna pracovat samostatně, zodpovědně, zvládat všeobecnou rozmanitost tohoto oddělení.

4.1.1 Metody získávání zaměstnanců na centrálu společnosti

Jelikož společnost zaměstnává ve své centrále celkem jedenáct zaměstnanců, není zde možnost obsazovat volné pozice v rámci vnitřního trhu. Společnost proto vždy vybírá budoucího zaměstnance z vnějšího trhu. Aby bylo volné pracovní místo obsazeno tím nejvhodnějším uchazečem, je důležité řádně informovat potencionální zájemce o pracovním místě a zároveň o jeho náplni. Společnost dává přednost informovat uchazeče o možném pracovním uplatnění v této společnosti v rámci informačních zdrojů, se kterými má dobré zkušenosti z minulých let.

Jednatel společnosti preferuje v hledání volného pracovního místa na pozici asistentky marketingového oddělení dvě hlavní metody získání vhodného zaměstnance.

Uchazeči se nabízejí sami

První metodou k získávání zaměstnanců je databáze uchazečů o zaměstnání, která se v průběhu celého roku naplňuje o nové potencionální zaměstnance vhodné právě na tuto pozici. Vzhledem k tomu, že společnost má jasně daná kritéria pro splnění požadavků, které jsou na tuto pozici kladena, je velmi vysoká pravděpodobnost, že právě v této aktivní databázi se najde vhodný uchazeč na nabízenou pracovní pozici.

Doporučení stávajícího zaměstnance či insiderů

Druhou metodou k získání vhodného zaměstnance je osobní doporučení, ať už od stávajících zaměstnanců, spolupracujících subjektů či obchodních partnerů společnosti. Touto metodou většinou společnost získá kvalitní přísun vhodných kandidátů, neboť ti jsou o nabízené pracovní pozici předem dobře informováni.

E-RECRUITEMENT a Úřad práce

Pokud však tyto dvě metody v hledání vhodného uchazeče pro nabízenou pracovní pozici zklamou, společnost využívá možnosti zveřejnění výpisu volných pracovních pozic především na personálním internetovém portálu, kterým je **Jobsystem.cz**. V rámci povinného hlášení každého volného pracovního místa na Úřad práce, společnost taktéž občas využívá bezplatné inzerce na internetovém portálu Úřadu práce.

4.2 Získávání zaměstnanců na pozici obchodního reprezentanta společnosti

Získávání zaměstnanců na pozici obchodního reprezentanta je pro každou společnost, zabývající se nabídkou a následnou distribucí svého sortimentu, vždy nelehkým a zároveň velmi zodpovědným úkolem. Cílem každé společnosti je dosahovat maximálního zisku. Právě tyto obchodní reprezentanti jsou hlavním zdrojem, který aktivně vytváří pro společnost tak nezbytný zisk. Právě proto si společnost UNTRACO, v.o.s. zakládá na vysoce kvalitním procesu získávání potencionálních zaměstnanců na tuto pozici. I přes maximálně vynaložené úsilí společnosti, při získávání vhodných uchazečů na místo obchodního reprezentanta, právě zde dochází k největší fluktuaci zaměstnanců. K obměně této pracovní pozice dochází zhruba dvakrát až třikrát ročně. Tato pozice je převážně obsazována ženami. Prvním důvodem ukončení nebo přerušení spolupráce se společností, ze strany zaměstnance, je odchod na

mateřskou dovolenou. Dalším nejčastějším důvodem ukončení spolupráce se společností, ze strany zaměstnance, je jeho přechod ke konkurenční společnosti, která se zabývá obdobnou činností. Posledním a zároveň třetím důvodem odchodu zaměstnance ze společnosti, ze strany zaměstnavatele, je nespokojenost s dlouhodobým neplněním předem nastaveného plánu obchodního reprezentanta.

Popis pracovního místa

Náplň práce obchodního reprezentanta spočívá v aktivním hledání a získávání nových potenciačních obchodních partnerů a klientů, péče o stávající klientelu a vedení odborných seminářů určených pro lékaře a zdravotnický personál. Svou činnost obchodní reprezentant vykonává v rámci regionů České republiky v blízkosti svého bydliště. Každý obchodní reprezentant má povinnost plnit předem nastavený plán obratu, který stanovuje obchodní ředitel.

Jestliže společnost potřebuje do svých řad nového obchodního reprezentanta, je důležité, aby si stanovila specifikaci požadavků tohoto pracovního místa.

Specifikace pracovního místa

Vzhledem k tomu, že pracovní náplň obchodního reprezentanta spočívá hlavně v komunikaci s lidmi, je nezbytně nutné, aby zájemce o tuto pracovní pozici měl vrozený cit pro obchod a příjemné vystupování. Dalším kritériem je ochota učit se novým věcem, samostatnost, časová flexibilita a pracovitost. Společnost dává přednost uchazečům s minimálně středoškolským vzděláním v oboru zdravotnictví nebo uchazečům s praxí na obdobné pozici alespoň dva roky. Podmínkou pro výkon práce obchodního reprezentanta je řidičský průkaz sk. B a praxe v řízení.

4.2.1 Metody získávání zaměstnanců na pozici obchodního reprezentanta

Společnost zaměstnává v současné době celkem jedenáct obchodních reprezentantů. Hledání vhodného zaměstnance na pozici obchodního reprezentanta je možné pouze z vnějších zdrojů. Aby nábor vhodných uchazečů byl co nejúspěšnější, společnost využívá všech možných způsobů inzerce volných pracovních míst. Metody získávání zaměstnanců na pozici obchodního reprezentanta společnost rapidně rozšiřuje vzhledem k metodám používaným pro výběr zaměstnanců pracujících v centrále společnosti. Jelikož k prezentaci

sortimentu společnosti dochází v rámci celé České republiky, je zapotřebí, aby poptávka po této pracovní síle byla zveřejněna vždy na potřebném území.

Uchazeči se nabízejí sami

Společnost má k dispozici aktivní databázi uchazečů o zaměstnání, která se v průběhu roku obohacuje o nové uchazeče se zájmem o pracovní uplatnění na pozici obchodního reprezentanta v této společnosti. Tuto databázi společnost uplatňuje jako první fázi získávání zaměstnanců a snaží se vyhledat nejvhodnějšího uchazeče na nabízenou pozici.

Doporučení stávajícího zaměstnance či insiderů

Další metodou, kterou společnost využívá, je možnost osobního doporučení v rámci stávajících zaměstnanců, obchodních partnerů a spolupracujících subjektů. Výhodou této metody jsou nízké náklady na proces získávání zaměstnanců. V neposlední řadě je tu také vyšší úspěšnost získání kvalifikovaného pracovníka, neboť ten je většinou výborně informován o nabízené pozici, jejích požadavcích a také o aktivitách společnosti.

Inzerce

Společnost prioritně po dlouhá léta využívá tištěné inzerce v médiích, jako jsou tiskoviny a odborné časopisy. I přes velmi vysoké náklady, které tato inzerce obnáší, je pro společnost velmi využívaným a zároveň osvědčeným zdrojem získávání zaměstnanců. Společnost převážně inseruje v těchto médiích: ***Deník, Zdravotnické noviny, Mladá fronta Dnes, měsíčník Sestra a Sociální péče.***

Spolupráce s úřady práce

Povinností každé organizace v případě volného pracovního místa je nahlášení této skutečnosti na Úřad práce. Společnost také občas využívá možnost bezplatné inzerce v rámci internetového portálu Úřadu práce. Spolupráce s tímto portálem však společnosti nikdy nepřinesla očekávaný nábor vhodných uchazečů.

E-RECRUITMENT

V dnešní době je snad samozřejmostí, že každá firma využívá k uveřejnění své nabídky volných pracovních pozic personální internetové portály. Mezi personální portály, na kterých firma inseruje své pracovní nabídky, patří: ***JobSystem.cz*** a ***JobDnes.cz***. Společnost také nabízí výpis volných pracovních nabídek v rámci svých webových stránek.

V příloze č. 5 uvádím náhled tohoto volného pracovního místa na portálu Jobsystem.cz.

4.2.2 Inzerce v médiích

Při zadávání nabídky volného pracovního místa do tiskovin i na internetové portály je vždy důležité dbát na správnou formulaci použitých slov. Každý inzerát musí nějakým způsobem připoutat uchazečovu pozornost, proto by měl být zajímavý a čtivý, aby si ho každý, kdo hledá práci, přečetl až do konce. Společnost UNTRACO, v.o.s. je zastáncem toho, že méně je někdy více. Každý inzerát je napsán jasně, stručně a výstižně, viz příloha č. 5. Jsou v něm stanoveny základní údaje o společnosti, popis a specifikace pracovního místa. V každém takovém inzerátu jsou nezbytné také kontaktní údaje, kam má uchazeč zavolat v případě dotazů či zaslat průvodní dopis a životopis. Oznámení o volném pracovním místě většinou společnost ponechává po dobu čtrnácti dnů na internetových portálech včetně internetových stránek Úřadu práce. V případě zadání nabídky volného pracovního místa do denních inzertních novin je doba uveřejnění mnohem kratší, dvakrát do týdne. Cena za inzerát v novinách je totiž podstatně dražší než zadání inzerátu na internetové portály.

4.3 Výběr zaměstnanců

Celkové výběrové řízení společnosti začíná již při samotném zjištění a následné potřebě obsazení dané pracovní pozice novým pracovníkem. Jak již bylo zmíněno výše, jednou z možností sloužící k získání vhodného kandidáta je firemní databáze, kterou společnost průběžně během roku doplňuje a aktualizuje. Další z možností jsou reference, které společnost obdrží od svých obchodních partnerů, známých či zaměstnanců. Takto vybraní kandidáti jsou kontaktováni jako první. V případě, že u uchazečů vybraných z firemní databáze stále přetrvává zájem o dané pracovní místo, jsou společností vyzváni k zaslání aktuálního životopisu na centrálu společnosti. Kandidáti vybraní pomocí referencí jsou společností vyzváni k zaslání životopisu včetně průvodního dopisu a to na centrálu společnosti. Proces výběru zaměstnanců ve společnosti začíná okamžikem, kdy do společnosti dorazí první životopisy a průvodní dopisy od zájemců o nabízené pracovní místo.

Průvodní dopis je většinou první dokument, který si potenciální zaměstnavatel přečte. Proto by obsah dopisu měl být jasný, výstižný a neměl by být příliš dlouhý. Průvodní dopis by měl zaměstnavatele či personalistu na první pohled zaujmout. V první fázi průvodního dopisu by měla být uvedena zmínka, odkud se uchazeč o nabízeném pracovním místě dověděl. V další fázi by měl uchazeč uvést důvody, proč na tuto pracovní nabídku reaguje a proč právě on by byl tím nejlepším kandidátem. Důležité je také zmínit, jakým

způsobem chce být uchazeč kontaktován v případě zájmu společnosti a v záhlaví dopisu vypsát své kontaktní údaje včetně adresy. Průvodní dopis se zasílá potencionálnímu zaměstnavateli společně s životopisem. *Vzor průvodního dopisu je v příloze č. 6.*

V dnešní době je preferovaný strukturovaný životopis. Aby se stal strukturovaný životopis osobnějším dokumentem uchazeče, je dobré přiložit aktuální fotografii. Fotografie by měla být kvalitní. U pracovní pozice, při které člověk přichází dennodenně do kontaktu s lidmi, například místo obchodního zástupce či reprezentanta společnosti, již většina firem vyžaduje strukturovaný životopis s aktuální fotografií. Personalista nebo osoba zabývající se výběrovým řízením by vždy měla být dobře informována o tom, na jakou pracovní pozici se výběrové řízení koná. Je potřeba si uvědomit, že životopisy na nabízené pracovní pozice zasílá více uchazečů, proto je důležité věnovat jim péči. Obsah strukturovaného životopisu by měl být přehledný, důležitým prvkem je jeho úhlednost. Čtením obsahu strukturovaného životopisu by se měl personalista či jiný pracovník výběrového řízení umět ihned zorientovat v datech uvedených uchazečem. Životopis by měl obsahovat kontaktní údaje včetně adresy uchazeče, vzdělání a praxi včetně přesných dat, dovednosti a znalosti, záliby, zdravotní stav a datum, kdy byl tento CV napsán. *Strukturovaný životopis je k dispozici v příloze č. 7.*

4.3.1 Postup při výběru zaměstnanců

Výběrové řízení společnosti UNTRACO, v.o.s. probíhá v podstatě obdobně při hledání potencionálního zaměstnance na již zmíněné marketingové oddělení i na pozici obchodního reprezentanta. V první fázi je důležitý sběr životopisů všech zájemců o nabízené pracovní místo. Následně probíhá předvýběr vhodných uchazečů na volnou pracovní pozici dle zaslaných životopisů. Jakmile dojde k protřídění všech CV, je uchazeč pozván k prvnímu výběrovému pohovoru. Pozvání může být telefonické či pomocí e-mailu.

Při výběrovém řízení společnost vždy postupuje podle následujících kroků:

- Předvýběr
- 1. kolo výběrového řízení
- 2. Kolo výběrového řízení
- Závěrečné vyhodnocení

➤ Předvýběr

Předvýběr ve společnosti UNTRACO, v.o.s. je předběžnou první fází výběrového řízení. Na základě zaslaných životopisů, případně i průvodních dopisů, dochází k protřídění vhodných uchazečů. Pokud se jedná o volné pracovní místo asistentky marketingového ředitele, provádí toto třídění osobně sám marketingový ředitel. Obchodní ředitel společně s manažerkou ambulantních reprezentantů vybírá vhodné uchazeče na pozici obchodního reprezentanta také odborným zkoumáním zaslaných CV. Z podnikové dokumentace bylo zjištěno, že do prvního kola výběrového řízení, v posledních pěti letech, většinou postupuje zhruba 70 % uchazečů na pozici asistentky marketingového ředitele a zhruba 40 % uchazečů na pozici obchodního reprezentanta, kteří na první dojem vyhovují požadavkům společnosti.

I přesto, že společnost má vždy v inzerátu jasně stanovená kritéria na uchazeče, objeví se i takoví, kteří v žádném případě požadavkům nevyhovují. Často také dochází k tomu, že se na místo obchodního reprezentanta hlásí velké množství mladých a nekvalifikovaných lidí, kteří nemají zkušenosti, řidičský průkaz ani vystudovanou danou školu či praxi. Tito lidé společnosti bohužel ubírají velké množství času, a proto se třídění zaslaných životopisů někdy zdlouhavě protahuje.

Obchodní ředitel nemůže na pozici obchodního reprezentanta vybrat ani kandidáta, který je narozen v roce 1992, má sice řidičský průkaz, středoškolské vzdělání, ale chybí mu praxe v obchodě či komunikaci. Pro společnost jsou obchodní reprezentanti velmi důležitými a nepostradatelnými lidmi, a tudíž si nemohou dovolit vybrat nevhodného uchazeče na tuto pozici. Marketingový ředitel si zase nemůže vybrat takovou asistentku na své oddělení, která má zkušenosti například s vedením týmu či manažerskou pozici v nadnárodní společnosti, protože by jí firma nemohla poskytnout dostatečné platové ohodnocení, na které byla zvyklá z předešlého zaměstnání a tím by se mohla snížit i její motivace ke kvalitnímu výkonu práce.

Jakmile dojde k protřídění vhodných uchazečů, je nezbytné, aby byli všichni kandidáti řádně informováni, zda postoupili nebo nepostoupili k prvnímu kolu výběrového řízení. Pokud má společnost zájem uchazeče pozvat k prvnímu kolu tohoto výběrového řízení, zkontaktuje vybranou osobu telefonicky či e-mailem a domluví si s ním termín schůzky. V případě, že společnost nemá zájem o další seznámení se s kandidátem, informuje ho přes e-mail o tom, že není vhodným uchazečem a tudíž nepostupuje do prvního kola výběrového

řízení. Tyto e-maily by měly být vždy napsány slušnou formou. ***Oba typy těchto e-mailů jsou uvedeny v příloze č. 8.***

➤ **1. kolo výběrového řízení**

Tato část výběrového řízení probíhá vždy a na všechny pozice výhradně formou výběrového pohovoru. Jestliže společnost hledá novou pracovní sílu, která by pracovala na centrále společnosti, koná se toto první kolo přímo v jejich prostorách. Výběrový pohovor s kandidáty na pozici obchodního zástupce probíhá vždy na území, pro které společnost obchodního reprezentanta hledá. V tomto prvním kole výběrového řízení je nedůležitější vzájemné působení a vytvoření správného prvního dojem. Osoba vedoucí pohovor si na uchazeče vytváří vlastní názor a zjišťuje, jak komunikuje a frázuje, a zda se jeho osobnost liší nebo neliší od zaslaného životopisu. V tomto prvním kole se kandidáti dozvídají veškeré informace o pracovní náplni dané pozice a všech požadavcích, které společnost vyžaduje po uchazeči.

➤ **2. kolo výběrového řízení**

Tato část výběrového řízení probíhá odlišně pro kandidáty na pozici obchodního zástupce a kandidáty pro práci v centrále firmy. V obou případech se druhého kola výběrového řízení vždy zúčastňuje jednatel společnosti. Ředitel společnosti je před konáním osobní schůzky seznámen s osobními údaji a dosavadními výsledky výběrového řízení tedy, jak kandidát zapůsobil při prvním výběrovém pohovoru. Rozdíl v této části výběrového řízení je zejména v použitých metodách procesu výběru zaměstnanců. Všechny metody procesu výběru zaměstnanců společnosti UNTRACO, v.o.s. jsou popsány v další kapitole. Druhé kolo tohoto výběrového řízení se vždy a pro všechny koná v sídle společnosti v Ostravě – Porubě. Teprve až v tomto kole se kandidáti podrobně dozvídají o platovém ohodnocení, bonusech nebo výhodách, které vyplývají z nástupu na hlavní pracovní poměr v této společnosti. V obou případech do druhého kola výběrového řízení postupuje nanejvýš pět vhodných kandidátů.

➤ **Závěrečné vyhodnocení**

Po ukončení druhého kola výběrového řízení dochází ke zhodnocení všech zúčastněných uchazečů, jak uspěli při metodách výběrového řízení a také, jak působili na jednatele společnosti, který je viděl osobně poprvé. Následně jsou vytipováni nejvhodnější kandidáti na volnou pracovní pozici, kteří na jednatele společnosti i na obchodní ředitele

udělali nejlepší dojem. Ve většině případů dochází ke shodě mezi doporučením vedoucího pracovníka a schválením ředitele společnosti. Jakmile dojde k rozhodnutí o přijetí vhodného uchazeče, je nutno předložit vstupní list, kde obchodní ředitel specifikuje název pozice, datum nástupu, délku zkušební doby, délku pracovního poměru, nástupní mzdu, osobní ohodnocení, případně prémiový řád. Po provedení závěrečného rozhodnutí o výběru uchazeče, je všem ostatním uchazečům, kteří projeví zájem o pracovní pozici, zaslána informace o nepřijetí do pracovního poměru.

4.3.2 Metody výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s.

Jak již bylo řečeno výše, společnost využívá řadu metod při procesu výběru zaměstnanců. Jediné, co je ve společnosti při tomto procesu stejné, je výběrový pohovor, kterému je přikládána velká důležitost. Další metody se liší podle toho, koho společnost do svého týmu hledá. Firma již řadu let používá obdobné metody procesu výběru zaměstnanců a podle dosavadních zkušeností jim tyto metody vyhovují. V prvním kole výběrového řízení je jedinou používanou metodou výběrový pohovor. V druhém kole výběrového řízení se metody výběru liší podle obsazované pozice. V případě, že společnost hledá do svých řad někoho na centrálu společnosti, využívá metodu, kterou jsou testy znalostí a dovedností. Kandidát na obchodního reprezentanta musí projít v druhém kole výběrového řízení psychologickými testy a musí prokázat znalost v oblasti inkontinence. Na základě nastudovaných materiálů, které mu společnost dala k dispozici, by měl být schopen vést rozhovor s vedením společnosti. Společnost klade důraz nejen na precizně nastudovaný obsah materiálů, ale také na mluvený projev, schopnost přesvědčit klienta a jistotu v obchodování.

Výběrový pohovor

Výběrovému pohovoru ve společnosti UNTRACO, v.o.s. je přikládána značná důležitost, protože právě pomocí něj mohou osoby, provádějící výběrové pohovory, vyselektovat velkou řadu nevhodných uchazečů.

Ve společnosti se můžeme setkat s **individuálním typem** výběrového pohovoru, který se používá při výběru zaměstnance na volnou pracovní pozici v centrále firmy. Tento typ výběrového pohovoru vždy provádí ředitel daného oddělení, který hledá vhodnou osobu na danou pozici v oddělení. V praktické části této diplomové práce je zmíněno oddělení marketingové, které nejčastěji trpí fluktuací. Jestliže se tedy provádí výběrové řízení do tohoto oddělení, vždy tento individuální pohovor v prvním kole výběrového řízení vede

marketingový ředitel. Marketingový ředitel se snaží z pohovoru vydedukovat znalosti a schopnosti uchazeče. Jestliže má potenciální zaměstnanec pracovat na tomto oddělení, musí umět komunikovat s lidmi, zejména hbitě, jasně a správně odpovídat na otázky.

Dalším typem výběrového pohovoru, který je používán převážně při výběru zaměstnance na pozici obchodního reprezentanta, je tzv. **pohovorový panel**, ve kterém jsou zainteresovány dvě osoby a to, obchodní ředitel a manažerka obchodních reprezentantů. Jelikož se jedná, jak již bylo zmíněno výše, o velmi důležitou pracovní pozici, je třeba všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče.

V obou případech se vždy jedná o **polostrukturovaný pohovor**, kdy tazatelé mají na všechny uchazeče dopředu připravené stejné otázky. V případě nejasné nebo zajímavé odpovědi uchazeče se mohou tazatelé dále zeptat na to, co je zajímavé. Otázky tazatelů jsou vždy spojeny s životopisem kandidáta a na základě jejich odpovědí se dozví, jaké má uchazeč vyjadřovací schopnosti - gestikulaci a mimiku, které jsou pro práci obchodního reprezentanta velmi důležité. Dále pak musí uchazeč oplývat znalostmi v oblasti zdravotnictví i obchodu a v neposlední řadě také výborně ovládat práci s PC. V průběhu výběrového pohovoru by toto vše mělo být zmíněno a následně další metodou ověřeno.

Na výběrový pohovor jsou uchazeči zváni jednotlivě a na určitou dobu. Marketingový ředitel s kandidátem tráví většinou 30 minut. Uchazeč na pozici obchodního reprezentanta je na výběrovém pohovoru většinou 20 až 30 minut. Obchodní ředitel se snaží získat jen ty nejdůležitější informace, zbytek potřebných informací se dozví v druhém kole výběrového řízení. V tuto chvíli je pro něj důležitá schopnost komunikace, vzájemné souznění a sdělení veškerých potřebných informací uchazeči.

Průběh výběrového pohovoru

Výběrový pohovor začíná příchodem zájemce o zaměstnání do místnosti konání pohovoru. Ve většině případů dochází ke schůzce v sídle společnosti, v zasedací místnosti. Ihned po příchodu kandidáta posuzuje vedoucí pracovník jeho vystupování, gestikulaci, mimiku a podání ruky, které velmi mnoho o člověku prozradí. Stisk ruky by měl být pevný a osoby by se při něm měly dívat vzájemně do očí. Posléze je kandidátovi nabídnuto místo k sezení, dostatek tekutin a prostor k představení své osobnosti. Uchazeč o zaměstnání by měl stručně a výstižně představit svou osobnost, dosavadní praxi, znalosti a dovednosti a také své zájmy. Osoby vedoucí pohovor sledují uchazeče velmi bedlivě, jak se jeho projev shoduje se zaslaným životopisem. Posléze následuje projev obchodního či marketingového ředitele o

společnosti a také stručně představí pracovní pozici, o kterou se uchazeč zajímá. Řadu let společnost UNTRACO, v.o.s. pokládá obdobné otázky na všechny uchazeče, neboť se jim osvědčily jako nejlepší. Otázky u tohoto pohovoru jsou většinou stejné, ať už se jedná o pracovní místo na centrálu společnosti či na pozici obchodního reprezentanta.

Nyní budou uvedeny některé typy otázek, které jsou kladeny při tomto výběrovém pohovoru a byly získány osobním rozhovorem s vedením společnosti:

- ***Kde jste se dozvěděl (a) o naší nabídce volného pracovního místa?***
- Ředitelé tak zjišťují, která metoda získávání zaměstnanců je pro společnost přínosná a vhodná, a která naopak nevyhovuje a je tudíž zbytečná.
- ***Proč jste si vybral (a) naší společnost a co o ní víte?***
- Odpověď na tuto otázku je velmi důležitá, neboť podle ní se tazatelé dozvědí, zda má uchazeč o pracovní pozici nějakou představu a zájem, tudíž si zjišťoval podrobnější informace, než které byly uvedeny v inzerátu.
- ***Znáte nějakou obdobnou konkurenční společnost?***
- ***Jaká je Vaše představa o nabízené pracovní pozici?***
- ***Jakým přínosem budete pro společnost, jestliže si Vás vybereme?***
- ***Jaká je vaše představa platového ohodnocení?***
- Ředitelé pomocí této otázky zjišťují představy uchazeče o výši mzdy, aby věděli, zda spadá do jejich platového ohodnocení.

V průběhu pohovoru a kladení jednotlivých otázek si tazatelé vždy dělají poznámky, ke kterým se mohou kdykoliv během rozhodování o postupu do dalšího výběrového kola vrátit. Jakmile tazatelé dokončí dotazování, zeptají se uchazeče, zda má na ně ještě nějaké otázky, rozloučí se s ním a sdělí mu, kdy jej obeznámí s výsledky tohoto prvního kola výběrového řízení. Většinou se uchazečům zavolá do pěti pracovních dnů, pokud se nedomluví jinak. Následně je pozván jiný uchazeč, se kterým probíhá stejně vedený výběrový pohovor.

Po tomto výběrovém pohovoru si ředitelé vždy rozdělí uchazeče do tří skupin, první skupinu tvoří uchazeči, kteří jsou vhodní k pozvání do druhého výběrového kola, v druhé skupině jsou nevhodní kandidáti a ve třetí skupině jsou ti, nad kterými je třeba se ještě zamyslet, případně jim dát ještě další možnost k projevu.

Výběrové testy

Mezi tyto testy patří zejména testy **znalostí a dovedností**. Tyto testy jsou používány především na obsazení pozice v centrále společnosti. Jestliže se jedná o pracovní místo asistentky marketingového ředitele, je použito několik testů najednou, např. test znalostí z anglického jazyka a test dovedností práce s počítačem. Uchazeč dostane případovou studii, ve které prokáže své znalosti a dovednosti v rámci ovládání základních úkolů v programech Microsoft Office Word a Excel a práce s internetem. S těmito programy asistentka marketingového oddělení pracuje nejčastěji. Dále pak na základě zadaných úkolů pracuje s internetem, kde je třeba vyhledat dané informace a posléze je zadat do výše zadaných programů.

Obchodní ředitel má pro uchazeče na pozici obchodního reprezentanta připravené jiné testy, těmito testy jsou tzv. **testy osobnosti**. Tímto testem nejčastěji bývá typologie osobnosti tzv. typologie TDF. Uchazeč musí vyplnit dotazník, ve kterém je tabulka, která je rozdělena do dvanácti částí, a v každé této části jsou tři přídavná jména. Vždy je nutné zakroužkovat jedno přídavné jméno, které kandidáta nejlépe vystihuje a jedno přídavné jméno, které je osobnosti kandidáta nejdále. Po vyplnění tohoto dotazníku uchazečem sečte obchodní ředitel všechny body, které mu vyšly a následně zjistí, jakou má uchazeč osobnost a jaké jsou jeho charakteristické rysy. Tento test osobnosti obchodní ředitel používá již dlouhá léta a je s ním nadmíru spokojen. ***Ilustrace tohoto testu včetně výsledků je uvedena v příloze č. 9.***

Nejdůležitější částí druhého kola výběrového řízení na pozici obchodního reprezentanta je právě ta část, ve které musí uchazeč přesvědčit obchodního ředitele, manažerku ambulantních reprezentantů a jednatele společnosti, že je schopen se naučit a zapamatovat si velké množství nových informací. Zde obchodní ředitel využívá tzv. **výkonové testy**. Ještě před konáním druhého kola výběrového řízení je všem pozvaným uchazečům poštou zaslána složka obsahující zdravotnický a propagační materiál společnosti. Tyto texty se kandidát musí naučit, aby mohl vést rozhovor s vedením společnosti a přesvědčit je, že dané problematice rozumí. Vedení společnosti uchazeči pokládá záludné otázky, jejichž odpovědi jsou právě v těchto zaslaných materiálech.

4.3.3 Úspěšnost procesu získávání a výběru obchodních reprezentantů

Společnost UNTRACO, v.o.s. hodnotí úspěšnost procesu procentuálním poměrem nově přijatých zaměstnanců a jejich následným odchodem. Odchody zaměstnanců ze společnosti bývají buď na vlastní žádost zaměstnance, nebo také ukončením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. V tabulce č. 4.1 je tato procentuální úspěšnost měřena za období pěti let, od roku 2005 do roku 2010.

Tabulka č. 4.1: Úspěšnost procesu získávání a výběru obchodních reprezentantů ve společnosti UNTRACO, v.o.s v letech 2005 až 2010

Počet přijatých obchodních reprezentantů	Počet obchodních reprezentantů odchozích na vlastní žádost	Počet obchodních reprezentantů odchozích na žádost zaměstnavatele	Úspěšnost výběrového řízení %
19	3	7	47 %

4.4 Náklady procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s

Jak už bylo v této diplomové práci několikrát zmíněno společnost UNTRACO, v.o.s. si svých zaměstnanců váží a tudíž nedochází k velkému odlivu pracovních sil. Téměř všechny pozice ve společnosti jsou dlouhodobě obsazeny schopnými pracovníky. Z tohoto důvodu nelze přesně stanovit průměrné roční náklady na proces získávání a výběr zaměstnanců do této společnosti. Odchody zaměstnanců z této společnosti jsou individuální a ve větší míře se jedná pracovníky na pozici obchodních reprezentantů. Proto zde budou uvedeny náklady společnosti, které firma musí vynaložit na získání a výběr právě jednoho obchodního reprezentanta.

Jelikož společnost nezaměstnává žádného personalistu ani nespolupracuje s personálními agenturami, jsou náklady na tento celkový proces pouze interní záležitostí a dle mého názoru jsou relevantní pro získání a následný výběr schopného zaměstnance.

Největší náklady jsou vynakládány na získávání zaměstnanců, jelikož zadávání nabídek volného pracovního místa do médií je poměrně drahé. Náklady na samotný proces výběru zaměstnanců je již pak zcela zanedbatelný.

Tabulka č. 4.2: Náklady na získání jednoho obchodního reprezentanta

MÉDIA	PRŮMĚRNÁ CENA VČETNĚ DPH
Tisková inzerce	Σ 22 000,- Kč
Deník (regionální mutace) / MF Dnes	10 200,- Kč
Zdravotnické noviny – rozměr 60x90	5 300,- Kč
Časopis SESTRA/ Sociální péče	6 500,- Kč
Internetová inzerce	Σ 4 788,-Kč
Jobsystem.cz	3 588,- Kč
JobDNES.cz	1 200,- Kč
Webové stránky společnosti	0,- Kč
Úřad práce – www.portal.mpsv.cz	0,- Kč
CELKEM	Σ 26 788,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových informací

Tabulka č. 4.3: Náklady na výběr jednoho obchodního reprezentanta

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	PRŮMĚRNÁ CENA VČETNĚ DPH
Předvýběr	Σ 300,- Kč
Telefonní výdaje	300,- Kč
1. a 2. kolo výběrového řízení	Σ 1 350,- Kč
Občerstvení – pitný režim	200,- Kč
Telefonní výdaje	350,- Kč
Tisk materiálů	500,- Kč
Poštovné	300,- Kč
CELKEM	Σ 1 650,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových informací

Tabulka č. 4.4: Celkové náklady na jedno výběrové řízení

Získávání obchodního reprezentanta	Σ	26 788,- Kč
Výběr obchodního reprezentanta	Σ	1 650,- Kč
CELKEM	Σ	28 438,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné celkové náklady na získání a výběr jednoho obchodního reprezentanta činí necelých 29 000,-Kč. Dle mého názoru je tato částka příliš vysoká a to právě díky tištěné inzerci. Stanovení výšky nákladů je podrobně rozepsáno ***v příloze č. 10***. Následující kapitola se bude věnovat návrhům a doporučením společnosti UNTRACO, v.o.s., jak by tato firma mohla zmíněné náklady na proces získávání a výběr zaměstnanců snížit. Naštěstí společnost UNTRACO, v.o.s. nehledá zaměstnance často, ale v minulosti byly i ojedinělé případy, kdy bylo třeba během jednoho roku obsadit tři volná pracovní místa obchodního reprezentanta. V takovéto míře jsou tyto vynaložené náklady příliš vysoké a pro společnost zbytečné.

5. Návrhy a doporučení

5.1 Shrnutí současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s

Analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s. a její celkové zhodnocení byly pilířem pro vypracování návrhů a doporučení, které by měli vést ke zkvalitnění, usnadnění a efektivitě procesu celkového výběrového řízení.

Hlavním cílem a zájmem společnosti a této diplomové práce je získávat kvalitní a vhodné zaměstnance. Každý zaměstnanec přináší do společnosti novou šťávu, nové postřehy a poznatky. Všechny tyto nové náměty jsou pro společnost velmi důležité a někdy přispějí k jejímu pozitivnímu vývoji. Zkoumáním bylo zjištěno, že společnost UNTRACO, v.o.s. se trpělivě a poctivě věnuje výběru vhodných uchazečů na volná pracovní místa.

Společnost UNTRACO, v.o.s. používá pro získávání a výběr zaměstnanců do svých řad především externí zdroje. Bylo zjištěno, že firma dovede velmi efektivně, pomocí těchto zdrojů, najít vhodného kandidáta na obsazení volné pracovní pozice. Nejčastějším zdrojem je právě firemní databáze uchazečů. Tuto databázi si společnost pravidelně aktualizuje a doplňuje o nové uchazeče a jejich životopisy. Je to velmi snadná a hlavně finančně nenáročná metoda, která přináší úspěch v hledání vhodných pracovníků. Dalším zdrojem, který může přispět k získání nového zaměstnance, je osobní doporučení. Zde však firma nemá záruku, že se ji dostane vhodného doporučení ve chvíli, kdy to právě nejvíce potřebuje. Společnost docela aktivně využívá tištěnou inzerci k nabídce volných pracovních míst. Jak bylo analýzou metod získávání zaměstnanců zjištěno, ne vždy je tato inzerce přínosem. Dnešní doba je velice zahlcena počítačovými systémy a internetem. I osoby, které se brání tempu doby, počítačová mánie jednou stáhne do svých řad. Firma by měla na tento fakt brát zřetel a začít využívat více internetových portálů k získání a výběru vhodných uchazečů. Tištěná inzerce, kterou společnost často preferuje, je v dnešní době již zastaralým zdrojem v hledání zaměstnanců. Otištění inzerátu do novin je velmi nákladnou investicí, která nepřináší očekávaný přínos.

Společnost má velmi pevné zázemí, co se týče zaměstnanců pracujících z centrály společnosti. Během jejího dvacetiletého působení nedocházelo k téměř žádné fluktuaci u

zaměstnanců na centrále společnosti. Téměř všechna oddělení a pracovní pozice jsou zde dlouhodobě obsazeny stálými zaměstnanci. Jediné oddělení, které občas trápí nějaká obměna pracovníka, je oddělení marketingové. Nelze ovšem zde mluvit o fluktuaci zaměstnanců. Ke změně na oddělení dochází především proto, že je zde velká různorodost pracovních úkolů. Většina zaměstnanců na této pozici si zpočátku neuvědomuje, co vše se od nich očekává. Po konzultaci s marketingovým ředitelem a zhlédnutím podnikové personální agendy, bylo zjištěno, že společnost by měla **změnit specifikaci pracovního místa** na této pozici. Člověk, pracující na tomto oddělení musí být hlavně flexibilní, časově přizpůsobivý, komunikativní, mít výbornou znalost na PC bez jakýchkoliv zaváhání a v neposlední řadě být odolný vůči stresovým situacím. Z rozhovoru s marketingovým ředitelem bylo zjištěno, že převážná většina zaměstnanců na tomto místě nebyla právě schopna zvládat různorodost pracovní náplně. I přesto, že všechna oddělení v centrále společnosti mají stanovený jasný popis pracovního místa, bylo by vhodné provést tzv. standardizaci popisů pracovních míst napsanou jednotnou formou. Této standardizace by bylo zapotřebí především na marketingovém oddělení.

Naopak popis pracovního místa a specifikace pracovního místa na pozici obchodního reprezentanta, po zhlédnutí konkrétních dokumentů a konzultaci s obchodním ředitelem, odpovídá stanoveným požadavkům. Nebyly zde zjištěny žádné nedostatky. Pracovní náplň zaměstnanců je přesně popsána a požadavky na uchazeče jsou vedením společnosti jednoznačně stanoveny. Podle personální agendy bylo zjištěno, že téměř polovina zaměstnanců pracujících na pozici obchodního reprezentanta zde pracuje již déle než pět let. K fluktuaci dochází především ve stejných regionech na území České republiky. Nejčastějšími příčinami odchodů zaměstnanců z této pracovní pozice jsou dva naprosto rozdílné důvody. Prvním důvodem je ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, jelikož není spokojen s výsledky práce obchodního reprezentanta. Druhá příčina rozvázání pracovního poměru je ze strany zaměstnance z důvodu lepší pracovní nabídky u konkurenční společnosti. Jak již bývá zvykem, společnosti si navzájem přetahují své obchodní zástupce. Každá společnost klade na své zaměstnance jiné nároky a také je jinak platově ohodnocuje. Důležité je brát v potaz rozdílné představy a nároky na platové ohodnocení lidí žijících v okolí Prahy a na Severní Moravě.

Při analýze současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s. prováděnou konzultacemi ve společnosti a doplněnou rozhovorem

s vedením společnosti vyplynulo několik nedostatků, k jejichž odstranění by měly vést návrhy a doporučení popsané v následujícím textu.

5.2 Návrhy a doporučení společnosti UNTRACO, v.o.s.

Aby byla dodržena chronologie, budou prvně popsány návrhy a doporučení v oblasti získávání zaměstnanců a následně ve výběru pracovníků.

➤ Návrhy a doporučení v procesu získávání obchodních reprezentantů

Hlavním doporučením pro společnost UNTRACO, v.o.s. v metodách získávání zaměstnanců je vyloučení spolupráce s tištěnými médii. Inzerce v těchto médiích je velmi finančně nákladná a neposkytuje společnosti očekávanou odezvu zájemců o volné pracovní nabídky. Jelikož jedním ze základních požadavků společnosti na volné pracovní místo je výborná znalost práce s PC, lze předpokládat, že lidé ucházející se právě o pozici obchodního zástupce hledají vhodné pracovní nabídky právě na internetových portálech.

Společnost by se měla zaměřit na spolupráci s jednotlivými internetovými portály, které se zabývají personální inzercí. Společnost teprve nedávno začala spolupracovat s internetovým portálem Jobsystem.cz. Tento portál nabízí různé možnosti inzerce, ale v porovnání s jinými portály nepatří mezi cenově nejlevnější. Na trhu existuje velká škála internetových portálů, které mohou společnosti nabídnout zajímavější a cenově výhodnější služby v personální inzerci. Mezi nejznámější a nejnavštěvovanější personální portály patří například Jobs.cz, Sprace.cz, Prace.cz, Joblist.cz. Tyto portály patří do kategorie cenově dražších a to díky své vysoké návštěvnosti a dlouhodobé působnosti na trhu internetových portálů. Trh nabízí i další obdobné internetové portály, které jsou pro společnost cenově přijatelnější. Mezi ně patří například Avizo.cz, Annonce.cz, Dzob.cz a Profesia.cz. Dnes si může společnost vybrat z nabídky personálních portálů, které své služby nabízejí zcela zdarma. Jedná se například o Zamestnani.cz a Hyperinzerce.cz.

Doporučením pro společnost je nadále spolupracovat se stávajícími portály Jobsystem.cz a JobDnes.cz, které se ukázaly jako efektivní zdroj v přílivu nových zaměstnanců. Jako další personální portál pro inzerce nabídky volných pracovních míst je navrhován Jobs.cz, který patří mezi nejznámější a uchazeči nejpreferovanější portál. Společnost by měla věnovat svůj čas pro vložení nabízeného volného pracovního místa i na personální portály, u nichž je inzerce pracovních nabídek levnější a také využít služeb portálů,

kteřé nabízejí inzerci volných pracovních míst zcela zdarma. Společnost zde nevrkládá žádné finanční prostředky a může jen očekávat zájem uchazečů na nabízenou pracovní pozici.

I přesto, že společnost UNTRACO, v.o.s. hlásí v rámci své povinnosti každé volné pracovní místo Úřadu práce, nevyužívá vždy nabídky bezplatného zveřejnění na webovém portále ÚP. Výhodou je bezplatná nabídka volného pracovního místa a dále pak vysoká šance najít vhodného kandidáta, který je díky své evidenci na Úřadě práce může být většinou motivován k vyšší pracovní výkonnosti z důvodu obavy ze ztráty zaměstnání.

Poslední metodou, kterou by mohla společnost UNTRACO, v.o.s. uplatnit v oblasti získávání zaměstnanců je spolupráce se středními a vyššími zdravotnickými školami. Studenti, se zájmem o inkontinenci, by mohli již během svého studia zahájit spolupráci se společností v rámci praxe. Společnost by tímto získala mladé lidi z oboru, které by si postupně dotvářela k obrazu svému. Takoví mladí lidé sice nemají společností požadovanou praxi na pozici obchodního zástupce, ale na druhé straně si nenesou z bývalých zaměstnání špatné pracovní návyky a postupy.

Návrh na znění inzerátu volného pracovního místa

Společnost preferuje jasné, stručné a vystižné znění inzerátu. Aby společnost zabránila zbytečnému přílivu nevhodných uchazečů, který ji zahlcují svými životopisy, měla by přece jen více specifikovat požadavky v inzerátu. Do požadavků by měla uvést, že výhodou je buď praxe na obdobné pozici, nebo minimálně středoškolské vzdělání s maturitou v oboru zdravotnictví.

➤ Návrhy a doporučení v procesu výběru obchodních reprezentantů

Společnost má stanoveny tři fáze výběrového řízení. První fází je tzv. předvýběr, u kterého nebyly shledány žádné větší nedostatky. Druhou fází je první kolo výběrového pohovoru, ve kterém by se společnost měla zaměřit nejenom na komunikaci, ale také zjistit obchodního ducha vybraného kandidáta. Toto zjištění by mohla provést pomocí vybraných otázek položených uchazeči. Znění otázek i jejich možné odpovědi a vyhodnocení je přiloženo v **příloze č. 11**. Smyslem jednotlivých otázek je zjistit, zda má člověk předpoklady a obchodní cit pro výkon dané pracovní pozice. Důležité je také sledovat hlas, výraz a gestikulaci při odpovědích. Při komunikaci hrají tyto tři prvky právě nejdůležitější roli k vytváření správného dojmu. Ve druhém kole výběrového pohovoru by společnost měla

vycházet vždy z výsledků prvního kola. Společnost by měla do druhého kola zahrnout mimo výkonového testu paměti, který nyní používá, i simulační rozhovor. Cílem simulačního rozhovoru je vyvolat dojem setkání obchodního zástupce s klientem a následně zjistit operativnost daného uchazeče při obchodním jednání. Prioritou není naučit se pouze informace týkající se inkontinence, ale jde o to umět tyto informace použít k podpoře propagace daného sortimentu. Tento simulační rozhovor by měl být časově omezený a hlavním cílem by mělo být vypořádat, jak daný uchazeč zvládá situaci a reaguje na běžné dotazy.

➤ **Náklady procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s**

Tabulka č. 5.1: Náklady na získání jednoho obchodního reprezentanta

MÉDIA	PRŮMĚRNÁ CENA VČETNĚ DPH
Jobsystem.cz	3 588,- Kč
JobDNES.cz	1 200,- Kč
Jobs.cz	4 900,- Kč
Profesia.cz	1 650,- Kč
Annonce.cz	444,- Kč
Avizo.cz	300,- Kč
Zamestnani.cz	0,- Kč
Hyperinzerce.cz	0,- Kč
Webové stránky společnosti	0,- Kč
Úřad práce – www.portal.mpsv.cz	0,- Kč
CELKEM	Σ 12 082,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě ceníků internetových portálu na období 14 dní

Tabulka č. 5.2: Náklady na výběr jednoho obchodního reprezentanta

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	PRŮMĚRNÁ CENA VČETNE DPH
Předvýběr	Σ 300,- Kč
Telefonní výdaje	300,- Kč
1. a 2. kolo výběrového řízení	Σ 1 350,- Kč
Občerstvení – pitný režim	200,- Kč
Telefonní výdaje	350,- Kč
Tisk materiálů	500,- Kč
Poštovné	300,- Kč
CELKEM	Σ 1 650,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových informací

Tabulka č. 5.3: Celkové náklady na jedno výběrové řízení

Získávání obchodního reprezentanta	Σ 12 082,- Kč
Výběr obchodního reprezentanta	Σ 1 650,- Kč
CELKEM	Σ 13 732,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní návrhy a doporučení byly stanoveny tak, aby společnosti UNTRACO, v.o.s. snížily finanční náklady na celkový proces získávání a výběru zaměstnanců. Tyto návrhy a doporučení společnosti nabídly širší množství vhodných kandidátů na danou pozici pomocí doporučených internetových portálů zabývajících se personální inzercí a eliminovaly fluktuaci na obchodním oddělení díky vhodným metodám výběru, které snadněji odhalí obchodního ducha a vyloučí ukončení spolupráce z důvodu nespokojenosti ze strany zaměstnavatele. Z tabulky č. 5.3 je zřetelné, že pomocí návrhů a doporučení by společnost snížila své výdaje více než o polovinu, konkrétně o 52 %. Na redukci nákladů se podílely metody získávání zaměstnanců. Ušetřené finanční prostředky může společnost investovat do dalšího vzdělávání nebo do systému odměňování obchodních reprezentantů, čímž může zamezit nechtěnému odchodu reprezentantů ke konkurenci.

6. Závěr

Získávání a výběr zaměstnance je pro společnost klíčovým momentem, který může výrazně ovlivnit dosavadní chod firmy. Dobrý výběr zaměstnance může přispět k vývoji a růstu společnosti. Špatný výběr pracovníka však může ve firmě způsobit malý či větší třesk v řadách zaměstnanců nebo ublížení dobrého jména společnosti.

Tato diplomová práce se zabývala analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UNTRACO, v.o.s. sídlící v Ostravě - Porubě. Na základě této analýzy byly vyhodnoceny veškeré metody a postupy celého průběhu. Hlavním cílem této diplomové práce bylo podat na bázi zjištěných výsledků náměty a doporučení, která by měla vést k vylepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti. Mezi informační zdroje, které sloužili k tvorbě návrhů pro zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců, patřily osobní rozhovory s obchodním a marketingovým ředitelem, obchodní manažerkou, jednatelem společnosti a interní podniková dokumentace. Navržená doporučení by pak měla přispívat ke zlepšení současného stavu získávání a výběru vhodných uchazečů ve společnosti UNTRACO, v.o.s. a měla by eliminovat nedostatky v tomto procesu.

Zkoumáním bylo zjištěno, že společnost UNTRACO, v.o.s. využívá pouze externích zdrojů při získávání a výběru zaměstnanců. Z nabídky externích zdrojů dává přednost výběru z firemní databáze životopisů v hledání vhodných uchazečů, dále preferuje osobní doporučení, která získává například od stávajících zaměstnanců, obchodních partnerů či spolupracujících objektů. Společnost má však snahu přijmout i jiné metody a postupy při získávání a výběru nových zaměstnanců. Je otevřena novým možnostem a je připravena využít návrhů a doporučení této diplomové práce a uvést je do praxe.

Společnost UNTRACO, v.o.s. má jasně stanovené cíle svého podnikání a spokojený zaměstnanec je v této firmě hlavní prioritou. Společnost si svých zaměstnanců váží. Je si vědoma, že výběrem vhodného kandidáta na obsazení volného pracovního místa tento proces nekončí, naopak. Dalším důležitým krokem je udržení si vybraného pracovníka ve svých řadách. Zaměstnanec by měl znát své pracovní povinnosti a měl by být obeznámen s vizí společnosti. Zvyšováním efektivity a produktivity práce může společnost docílit nabídkou zajímavých pracovních podmínek a dalších benefitů svým zaměstnancům.

Návrhy a doporučení této diplomové práce by měly odstranit nedostatky a nastítnit nové možnosti, které by mohly zvýšit celkovou kvalitu procesu získávání a výběru zaměstnanců, přinést do společnosti propracovanost a účelnost těchto postupů. Dále by tyto návrhy měly vést hlavně ke snížení vynaložených finančních prostředků a ovlivnit tak celkový náklad výběrových řízení v hledání nových vhodných uchazečů.

Realizace cíle diplomové práce by měla splnit očekávání společnosti UNTRACO, v.o.s. v klíčových oblastech jakými jsou personální práce, získávání a výběr zaměstnanců.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J., BABICOVÁ, J., KAŇÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

CURRIE, D. *Introduction to Human Resource Management*. 1.vyd. Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. 352 s. ISBN 1-84398-139-4

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Přel. Bláha, J., Kaňáková, Z., Mateiciuc, A. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o assesment centre*. 1.vyd. Šlapanice: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

KAHLE, B. a STÝBLO, J. *Praktická personalistika. Zaměstnanec, zaměstnavatel, stát. Vztahy, práva, povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management: Řízení organizace*. Přel. B. Cempírek, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

KYRIANOVÁ, H. *Assesment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, s.r.o., 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vydání. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s. r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

STÝBLO, J. *Moderní personalistika - trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

WALKER, A. J. a KOLEKTIV *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Přel. Collins, D. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Elektronické publikace

Assessment Day. *Assessment Centre Tips*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-03]. Dostupný z WWW: < <http://www.assessmentday.co.uk/assessmentcentre.htm>>

CRAIL, M. Personnel Today. *Recruitment methods: costs and effectiveness* [online]. 2007, [cit. 2011-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.personneltoday.com/articles/2007/02/20/39302/recruitment-methods-costs-and-effectiveness.html>>

James Cook University. *Selection Interview*. [online]. 2010, [cit. 2011-03-28]. Dostupný z WWW: < http://www.jcu.edu.au/policy/allitoz/JCUDEV_008096.html>

Job interview Tips. *What is the selection interview?* [online]. 2010, [cit. 2011-03-25]. Dostupný z WWW: < <http://www.job-interviewtips.com/Interview-Types/Selection-Interview-62.aspx>>

Jobsite UK. *Psychometric tests and aptitude tests*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-08]. Dostupný z WWW: < http://www.jobsite.co.uk/career/advice/psychometric_tests.html>

Komunitní plánování. *Personální management* [online]. 2011, [cit. 2011-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.komunitniplanovani.com/dokumenty/skripta8_25.pdf>

Management Mania. *Popis pracovního místa* [online]. 2008, [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: < <http://managementmania.com/index.php/personalistika-lidske-zdroje/42-ostatni/129-popis-pracovniho-mista>>

Management Mania. *Specifikace pracovního místa* [online]. 2008, [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: < <http://managementmania.com/index.php/personalistika-lidske-zdroje/42-ostatni/132-specifikace-pracovniho-mista>>

Další zdroje

Interní materiály společnosti UNTRACO, v.o.s.

Webové stránky společnosti UNTRACO, v.o.s.

Webové stránky personálních internetových portálů

Seznam zkratek

AC	Assessment centre
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
CV	curriculum vitae - životopis
č.	číslo
Kč	koruna česká
např.	například
str.	stran
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
ÚP	úřad práce
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Markéta Mücková

Adresa trvalého pobytu:

Dolní 84, 700 30 Ostrava-Zábřeh

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Webové stránky společnosti UNTRACO, v.o.s.
- Příloha č. 2 Webové stránky společnosti ABENA A/S
- Příloha č. 3 Rozdělení obchodních reprezentantů podle území
- Příloha č. 4 Specifikace šetření formou dotazování ve společnosti UNTRACO, v.o.s.
- Příloha č. 5 Inzerce na webovém portálu Jobssystem.cz
- Příloha č. 6 Vzor průvodního dopisu
- Příloha č. 7 Vzor strukturovaného životopisu
- Příloha č. 8 Informativní e-maily o zařazení či nezařazení do 1. výběrového kola
- Příloha č. 9 Test osobnosti – typologie TDF
- Příloha č. 10 Stanovení výšky nákladů na výběrové řízení
- Příloha č. 11 Otázky ke zjištění obchodního ducha

Příloha č. 1 – Webové stránky společnosti UNTRACO, v.o.s.

[Tlumi stránka](#)
[Profil společnosti](#)
[Semináře](#)
[Distributoři](#)
[Fotogalerie](#)
[Kontakt](#)

- Inkontinence
- Kosmetika
- Výrobky pro ženy a děti
- Doplňkový sortiment
- Speciální nabídka
- Vzorky zdarma - Inkontinence

ABENASHOP
NAKUPUJTE POKOHLNĚ
Z VÁŠEHO DOMOVA
WWW.ABENASHOP.CZ

Vyhledá vás
Pokud něco nemůžete najít, spusťte to prosím redaktorům našeho fulltextového vyhledávání.

...10 Kč

Inkontinence – žádný problém

Vítáme Vás na našich webových stránkách Abena.cz

Společnost UNTRACO – od roku 1991 slyšící distributor české společnosti ABENA AIS – dodává na náš trh ucelený sortiment svých pomůcek pro inkontinenci ABRI, speciální kosmetiku ABENA SKINCARE a celou řadu dalších zdravotnických pomůcek pro péči o pacienty (rukavice, podložky). K produktům dodávaným firmou UNTRACO patří další produkty, pomůcky a zařízení.

[Více informací o firmě Untraco v.o.s.](#)

UNTRACO, v.o.s.
Člankova 6139/18c
708 00 Oslava - Písek
tel.: +420 596 910 895-6
fax/zápní: +420 596 919 401
e-mail: abena@untraco.cz
www.abena.cz

NOVINKY

- NOVÉ OZNAČENÍ PREMIUM
- BAMBO

[Více informací zde](#)

Inkontinence

- I. stupeň inkontinence
- II. stupeň inkontinence
- III. stupeň inkontinence
- Pracovní pomůcky
- Podložky, Vzorky zdarma

[Více informací](#)

Kosmetika

- Musli a krémy - v lahvičce
- Musli a krém - v dávkovačích
- Musli a krém - v dávkovačích
- Pelá a pelá

[Více informací](#)

Výrobky pro ženy a děti

- Jednorázové šaty
- Bambo - dětské plenky
- Maxwell
- Private

[Více informací](#)

Doplňkový sortiment

- Clío - stadió pro diabetiky
- Orální sortiment

[Více informací](#)


ABENA www.abena.com

Clío www.stadió.cz

Copyright © 2004 - 2011 Untraco v. o. s., All Rights Reserved.
Tento web využívá redakční systém AD-RS. Realizace webu
ADweb.com

Tlumi stránka | Výměnné odkazy | Výpis všech článků | Výpis všech rubrik | Mapa stránek | Kontakt

Příloha č. 2 – Webové stránky společnosti ABENA A/S



Because
we care

About Abena

Profile

Values

History

Organisation

Subsidiaries

Environment

Logistics

Production

Video

Contact

Search

About Abena Contact Home

A modern
company

We create solutions you can rely on,
in full consultation with our customers.


Contact

Products

Abena Brands

About Abena

Reliable solutions
reached through dialogue
with customers



Abena is a dynamic group with its head office in Denmark, not far from the German border. Abena has both trading and production divisions, and is active worldwide. Our product areas mainly comprise healthcare products, disposables, paper products, plastic bags and waste systems.

Innovation and development

Abena expand our horizons to new products and markets through ongoing product development. The focal point of such development is defined by the customer's needs and requirements compared to resource-consumption and environmental impact. This ensures that we develop solutions which are based on our user's needs, and we involve them in the development of new, innovative products.

The best customer service in the world

It is Abena's aim to offer the best customer service possible. We will achieve this objective through a combination of processes which include: training of staff, comprehensive documentation, optimization of logistics, fast response to customers and optimum accuracy from our delivery service.

Abena customer service begins with close dialogue with our distributors and customers. The information gained from this dialogue is invaluable to us and informs much of the basis of our development of new products and services.

Documentation, environment and resources


We take our responsibility for environmental and community affairs in our company throughout the entire supply chain from the producer to the end user. Abena strives to carry on our business as a responsible member of the global community. We develop our products, packaging and supply chain in a progressive way which is designed to reduce both our impact on the environment, and also our consumption of resources. With these aims in mind, we invest a lot of effort into ensuring that more and more of our product assortment is certified to the relevant internationally acknowledged standards.

New office building

During the Summer of 2010 the Abena administration moved to a new office building at Egelund A35. Please see photos here.

"Premium" label

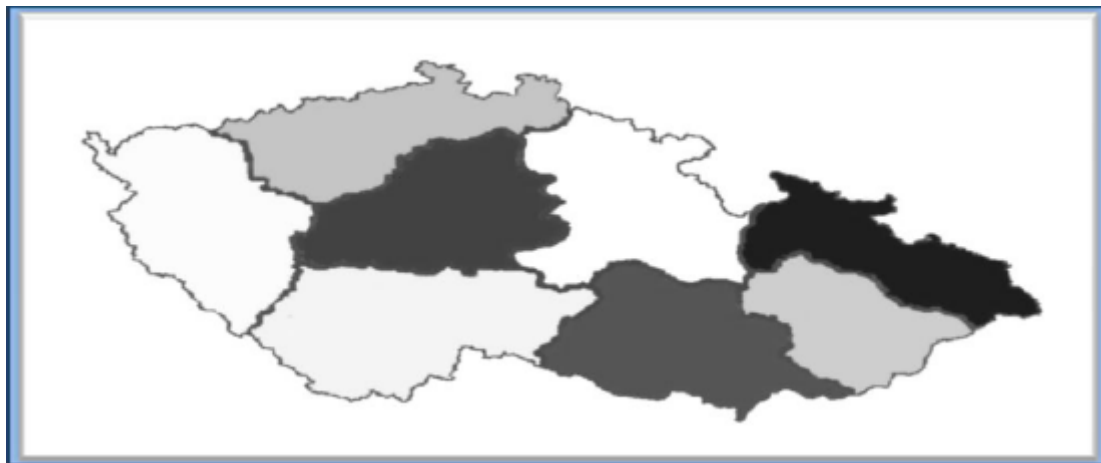
Abena is now introducing a new range of environmentally friendly incontinence products under the "Premium" label. A key feature of the new range is that all the products are produced according to The Nordic Eco-label "The Swan" requirements. Learn more about Abri-Form Premium here.



ABENA A/S - EGEJUND A 35 - DK-6200 AABENRAA - TLF. +45 74 31 18 18 - FAX +45 74 62 97 37 - CVR. NR. 25 68 27 42 - INFO@ABENA.COM

Příloha č. 3 - Rozdělení obchodních reprezentantů podle území

Pro ambulantní sféru je území České republiky rozděleno do 8 regionů.



Pro instituční sféru je území České republiky rozděleno do 3 regionů.



Příloha č. 4 – Otázky k rozhovoru s vedením společnosti

1. Jaké je Vaše jméno a Vaše pozice ve společnosti UNTRACO, v.o.s.?
2. Jak dlouho pracujete ve firmě UNTRACO, v.o.s.?
3. Jste na této pozici od počátku svého působení ve společnosti?
4. Jak dlouho se věnujete procesu získávání a výběru zaměstnanců?
5. Mění se s postupem vývoje společnosti metody získávání zaměstnanců?
6. Spolupracovali jste někdy s personálními agenturami nebo jinými institucemi?
7. Podle čeho stanovujete kritéria a požadavky na uchazeče?
8. Dáváte všeobecně přednost vnitřnímu nebo vnějšímu trhu při získávání a výběru zaměstnanců?
9. Proč právě tomuto trhu?
10. Jaké metody získávání zaměstnanců Vaše společnost využívá?
11. Proč právě tyto metody?
12. Jaké jsou výhody a nevýhody těchto metod podle Vás?
13. Domníváte se, že tyto metody Vám umožňují najít vhodné zaměstnance pro Vaši společnost?
14. Kde se lidé hledající práci mohou konkrétně dozvědět o volném pracovním místě?
15. Jak často v průběhu roku získáváte nové zaměstnance?
16. Jaké priority jsou pro Vás důležité při získávání zaměstnanců?
17. Změnil (a) byste v současné době proces získávání zaměstnanců, pokud ano, v čem?
18. Jak probíhá ve Vaší společnosti proces výběru zaměstnanců?
19. Rozdělujete proces výběru do několika fází, pokud ano, do jakých?
20. Jaké používáte metody výběru zaměstnanců?
21. Jaké výhody a nevýhody mají tyto metody podle Vás?
22. Proč právě tyto metody se osvědčily jako nejlepší pro společnost?
23. Kolik času věnujete procesu výběru zaměstnanců?
24. Zjišťujete důvody odchodu zaměstnanců? Pokud ano, jak?
25. Jaké jsou průměrné náklady na jedno výběrové řízení?

Příloha č. 5 - Inzerce na webovém portálu Jobsystem.cz

JobSYSTEM.CZ
práce na dosah

Na JobSystem je 31448 uchazečů a 696 nabídek práce

Home

Pro uchazeče

Pro zaměstnavatele

Uživatel nepřihlášen

» Hledat práci

» Registrace

» Informace pro uchazeče

» Kontakt

Přihlášení

Zadat celý E-mail:

Heslo:

☐ Přihlásit se trvale na tomto PC

Hledat práci »

[rychlé hledání práce](#)

[podrobné hledání práce](#)

[brigády/stáže](#)

[pro absolventy](#)

[pro ZTP](#)

[práce podle firem](#)

Obchodní reprezentant na HPP (zdravotnické pomůcky)

UNTRACO, v.o.s.

Významný dodavatel zdravotnických pomůcek pro ambulantní i ústavní sféru.



Obchodní reprezentant na HPP (zdravotnické pomůcky)

Místo pracoviště: Blansko, Břeclav, Brno, Brno-venkov, Bruntál, České Budějovice, Český Krumlov, Frýdek-Místek, Hodonín, Jeseník, Jindřichův Hradec, Karviná, Kroměříž, Nový Jičín, Olomouc, Opava, Ostrava, Písek, Prachatice, Přešov, Prostějov, Strakonice, Šumperk, Tábor, Uherské Hradiště, Vsetín, Vyškov, Zlín, Znojmo

Pracovní vztah: Hlavní pracovní poměr

Náplň práce:
Komunikace s obchodními partnery (lékaři, vedoucí pracovníci ústavů sociální péče), denní osobní kontakt s partnery v daném regionu, doplňování databáze a zpracování dat pro interní použití. Organizace a účast na seminářích.

Požadujeme:
Minimálně SŠ vzdělání s maturitou, ŘP sk. B s dostatečnou praxí v řízení, znalost práce na PC, komunikativnost, flexibilita, kreativita, samostatnost, schopnost týmové spolupráce. Uvádějte, o který region se ucházíte.

Nabízíme:
Dobré platové ohodnocení, služební auto i k soukromému užití, služební notebook a mobilní telefon, profesní růst, možnost seberealizace, silné sociální zázemí firmy a veškeré firemní benefity.

Místo práce: Jihočeský/Jihomoravský/Zlínský/Olomoucký/Moravskoslezský kraj

Termín nástupu: 1.5.2011

Termín nástupu: 01.05.2011

V případě, že Vás tato nabízená pozice zaujala, zašlete nám Váš podrobný strukturovaný životopis s průvodním dopisem a názvem pozice, o kterou se ucházíte!!! V případě, že tak neučiníte, nemusíte být zařazeni do výběrového řízení! Děkuji

Příloha č. 6 - Vzor průvodního dopisu

Žádost o místo obchodního reprezentanta

Dobrý den,

dovoluji si touto cestou žádat o místo obchodního reprezentanta inzerované 10. 4. 2011 na internetovém serveru Jobsystem.cz Vaší společností.

Má profesní orientace je zaměřená na zdravotnictví. Již při studiu na vysoké škole jsem se začal orientovat na tento obor a má diplomová práce na téma Inkontinence byla oceněna jako nejlepší v ročníku. Doposud jsem vždy pracoval jako obchodní zástupce pro obdobné společnosti, viz přiložený životopis.

Domnívám se, že mé znalosti a zkušenosti odpovídají požadavkům na výše uvedenou pozici a v případě Vašeho zájmu se velmi rád dostavím na osobní pohovor.

S pozdravem Jan Novák

Mgr. Jan Novák

Tel: 777 000 000

E-mail: jan.N@email.cz

Příloha č. 7 - Vzor strukturovaného životopisu



Dolní 88

700 30 Ostrava-Zábřeh

telefon: +420 608 000 000

e-mail: muckovamarketa@seznam.cz

Bc. Markéta Mücková

Osobní údaje

- narozena 15. července 1987
- svobodná
- státní příslušnost ČR

Vzdělání

- 2009 – doposud Magisterské navazující studium na VŠB-TU Ostrava,
ekonomická fakulta, obor **management**
- 2006 – 2009 Bakalářské studium na VŠB-TU Ostrava, ekonomická
fakulta, obor **management**,
ukončené státnicemi a získán titul Bc.
- 2002 - 2006 Jazykové gymnázium Pavla Tigrida, Ostrava-Poruba,
ukončené maturitní zkouškou

Praxe

- 1/2008-dosud **Blue Globe. CZ, s.r.o.**, Ostrava, provozovatel informačního portálu o ubytování na horách-Našehory.cz
Obchodní zástupce, vedoucí obchodních zástupců a administrativní činnost
administrativní a ekonomické práce, veškerá podniková korespondence
aktualizace informačního internetového portálu
tvorba internetových prezentací klientů včetně fotogalerie
péče o nové i stávající zákazníky, uzavírání smluv,
cestování po celé ČR, SK i Chorvatsku
vedení personální agendy včetně zpracování mezd pro obchodní zástupce
pořádání výběrových řízení na nové obchodní zástupce
školení nových obchodních zástupců
zajišťování a organizace firemních společenských akcí
- 2007 – 2008 Administrativní výpomoc v realitní kanceláři Jade Horse
- 2007 – 2008 Hosteska „ Kisspatrolka“ rádia Kiss Morava, hosteska u ochutnávek různých firem
- 2005 – 2008 Au-pair, výpomoc s malými dětmi

Jiné znalosti a dovednosti

- práce na PC (Word, Excel, Acces, Power Point, Outlook, Internet,) - mezinárodní zkoušky a získán certifikát **ECDL**
- řidičský průkaz sk. B – aktivní řidič
- znalost francouzského jazyka na komunikativní úrovni
- znalost anglického a německého jazyka na střední úrovni
- samostatnost, spolehlivost s odpovědným přístupem, pracovitost, flexibilita, velmi dobré organizační schopnosti

Záliby

- cestování, sport, hudba, tanec, kultura, společenské vědy, automobilismus, fitness

Příloha č. 8 - Informativní e-maily o zařazení či nezařazení do 1. výběrového kola

Vzorový průvodní dopis pro pozvané k pohovoru:

Vážený pane, paní, slečno,
chtěla bych Vám sdělit, že jste byl/a vybrán/a k osobnímu pohovoru výběrového řízení na pracovní pozici " Obchodní reprezentant" ve společnosti UNTRACO, v.o.s. Pokud máte stále zájem o tuto pracovní pozici, prosím o potvrzení na tento e-mail. Budeme Vás kontaktovat o datu pohovoru.

S přáním krásného dne, Anna Nováková

Vzorový průvodní dopis pro nepozvané k pohovoru:

Vážený pane, paní, slečno,
děkuji Vám za Váš zájem ucházet se o pracovní uplatnění ve společnosti UNTRACO, v.o.s. Sdělují Vám, že jste nebyl/a vybrán k pohovorům výběrového řízení na pracovní pozici „Obchodní reprezentant“. Byli vybráni jiní uchazeči, kteří lépe vyhovovali našim požadavkům a představám. Přeji Vám hodně úspěchů v osobním i profesním životě.

S přáním krásného dne, Anna Nováková

Příloha č. 9 - Test osobnosti – typologie TDF

TYPOLOGIE TDF

DFT	DTF	TDF	TFD	FTD	FDT
OSOBNÍ CHARAKTERISTIKY					
dobrodružný smělý neohrožený naléhavý, nutný rychlý prudký, silný podnětný, vznětlivý povzbuzující přesvědčivý	silný, odolný rozhodný, odhodlaný soudící soustředící se jistý houževnatý, odolný vytrvalý vyžadující umíněný soutěživý	rozumný analytický pátrající, zvědavý pilný, snaživý pracovitý kontrolující spolehlivý, jistý stabilní, stálý soustavný systematický objektivní čitelný, zřejmý	reflektující chladný, upjatý zdrženlivý s rozhledem výřečný, pohotový diplomatický přesný správný bystřý důvěryhodný spolehlivý opatrný	vřelý, horlivý důvěřující otevřený, přístupný laskavý, vlídný citlivý, vnímavý roztomilý přívětivý utěšující účastný, soucitný přijímající	intuitivní zaměstnaný štědrý, ušlechtilý žertující pružný manipulovatelný vlastní spontánní, nenucený důvěrný důrazný citlivý, vnímavý
PRACOVNÍ STYL					
s velkým vlivem, účinkem velká rychlost v pohybu zasahující otevřený, přímý beroucí na sebe riziko inspirující oddaný	řídící závěry disciplinovaný strukturovaný nedvojznačný tvořící pracující naplno jasné požadavky nezastrašitelný	profesionální kontrolující řízení důkladný tichý, klidný výkonný, schopný systematický, metodický obchodnický seriózní organizující	dokonalý opatrný komplexní zaměřený na detail nesnáší tlak informovaný spolupracující starostlivý	týmový hráč trpělivý posluchač pozorný, pečlivý dávající do souladu vytvářející spolupráci síťový pracovník vývojový projektant usnadňující	podílející se angažovaný spoluodpovědný obratný, dovedný nápáditý, s fantazií využívající příležitosti odporující vytvářející spojení
KOMUNIKAČNÍ STYL					
kommunikující s okolím používající hesla, motta naléhavý, prudký rozmáchlá gesta impulzivní	mocný, působivý čistý, jednoduchý přikazující úsečný, strohý upřímný otevřený stručný	logický kontrolující věcný, suchý doslovný, přesný připravený klidný, rozvážný ironický	opatrný dobře uvážený přemýšlivý nepřímý orientovaný na detail důkladný, vypracovaný nezapojuje se nevcitující se trpělivý	vnímavý vztahující neodsuzující reagující příjemný, sympatický laskavý zahrnující	expresivní vzrušující otevřený metaforický zahrnující působivý okouzlující provádějící

Instrukce pro vyplnění dotazníku

V každé části tabulky (níže) najdete 3 přídavná jména. V každé části tabulky najdete a zakroužkujete 1 u přídavného jména, které vás nejlépe popisuje. U přídavného jména, které vás popisuje nejméně zakroužkujete -1. V každé části zakroužkujete vždy 1x 1 a 1x -1.

1 0 -1 odvážný	1 0 -1 koncepční	1 0 -1 dominantní	1 0 -1 energický	A1
1 0 -1 chladnokrevný	1 0 -1 věcný	1 0 -1 zásadový	1 0 -1 důkladný	B1
1 0 -1 spolupracující	1 0 -1 anekdotický	1 0 -1 upřímný	1 0 -1 sympatický	C1
1 0 -1 vnímavý	1 0 -1 opatrný	1 0 -1 odměřený	1 0 -1 přesný	B2
1 0 -1 soucitný	1 0 -1 družný	1 0 -1 starostlivý	1 0 -1 okouzlující	C2
1 0 -1 průbojný	1 0 -1 soutěživý	1 0 -1 rázný	1 0 -1 přesvědčivý	A2
1 0 -1 laskavý	1 0 -1 solidární	1 0 -1 přijímající	1 0 -1 prospěšný	C3
1 0 -1 rozhodný	1 0 -1 se silnou vůlí	1 0 -1 zajištěný	1 0 -1 ctižádostivý	A3
1 0 -1 rozvážný	1 0 -1 rozumný	1 0 -1 klidný	1 0 -1 přemýšlivý	B3

Jak hodnotit

Sečtete všechna čísla v každé řádce a výsledek napište do prostoru na konci řádky. V každé řádce bude výsledek někde mezi +4 a -4. Udělejte to pro všech 9 řádek. Až budete mít výsledky každé řádky, sečtete všechna A, všechna B a všechna C.

$$A1 + A2 + A3 = \quad (D)$$

$$B1 + B2 + B3 = \quad (T)$$

$$C1 + C2 + C3 = \quad (F)$$

Nyní předchozí výsledky za (D), (T), a (F) on přepište do následující řádky. Tak dostanete Vaše TDF.

_____ (D)

_____ (T)

_____ (F)

Příloha č. 10 - Stanovení výše nákladů na výběrové řízení

Při stanovení výše nákladů bylo postupováno následovně:

Celková suma tištěné inzerce vychází na jedno výběrové řízení **22 000,- Kč**. Tato částka se může zdát příliš vysoká, ale jelikož společnost s uvedenými inzertními společnostmi pracuje již dlouhá léta, mají stanovené speciální slevové balíčky. Společnost preferuje vždy jeden typ inzertních novin, kterými jsou Deník nebo MF Dnes. Úspěšnost této inzerce si vedení zaznamenává, a proto vždy využívá jednu nebo druhou možnost. Cena Deníku i MF Dnes je již dlouhodobě stanovena na jedno pracovní místo do několika regionů na částku 8 500,- Kč bez DPH, čili 10 200,- Kč s DPH. Společnost UNTRACO, v.o.s. sice nevyžaduje po uchazečích praxi ve zdravotnictví, ale pokud uchazeč o pracovní místo je z oboru zdravotnictví nebo mezi jeho záliby patří právě zdravotnictví, je to pro něj velkou výhodou. Z tohoto důvodu společnost využívá i inzerci ve Zdravotnických novinách nebo měsíčníku SESTRA. Cena za inzerci ve Zdravotnických novinách činí 5 300,-Kč s DPH. Inzerce volného pracovního místa v časopise SESTRA stojí 6 000,-Kč s DPH, jelikož se jedná o časopis, který vychází pouze jednou za měsíc, ne vždy v něm společnost inzertuje. Posledním tištěným médiem bývá Sociální péče, ve které společnost UNTRACO, v.o.s. taktéž nabízí volná pracovní místa pro obchodní reprezentanty. Inzerce zde společnost stojí 7 000,- Kč s DPH. Nejčastěji je zvolena kombinace Deník nebo MF Dnes a k tomu SESTRA nebo Sociální péče, proto je v tabulce č. 4.2 uvedena průměrná cena těchto dvou inzercí.

Celková suma internetové inzerce je podstatně levnější než suma zmíněné tištěné inzerce. Společnost UNTRACO, v.o.s. během svého působení na trhu vždy preferovala tištěnou inzerci při vyhledávání nových zaměstnanců. V únoru tohoto roku poprvé firma vyzkoušela spolupráci s internetovými portály Jobsystem.cz a JobDnes.cz. Jelikož spolupráci navázali teprve nedávno, byly jim stanoveny ceny podle základního ceníku těchto webových portálů. Cena inzerce jedné nabídky pracovního místa stojí na Jobsystem.cz 2 990,- Kč bez DPH, čili 3 588,- Kč s DPH na jeden měsíc. JobDnes.cz nabízí službu levněji a to, 1 200,- Kč s DPH.

Inzerce na vlastních webových stránkách pro společnost nepředstavuje žádné finanční výdaje, taktéž inzerce na webových stránkách Úřadu práce.

Sečtením tištěné a internetové inzerce dosáhne společnost UNTRACO, v.o.s. na částku **26 788,-Kč**. Tato částka je vynaložena pouze na proces získávání zaměstnanců.

Samotná výběrová kola společnost příliš finančně nezatěžují, neboť zde se jedná pouze o nutné provozní náklady. Jelikož společnost nezaměstnává žádného personalistu či jinou osobu, které by musela za provádění výběrových řízení platit, nejsou zde žádné markantní náklady. Náklady vynaložené na předvýběr jsou pouze za telefonní hovory. Jestliže vedení rozhodlo o pozvání uchazeče k prvnímu výběrovému kolu, zatelefonuje mu osobně a domluví se s ním na přesném datu, místě a hodině. Průměrná cena se pohybuje kolem 300,- Kč včetně DPH (30 telefonátu x 2 minuty x 5,- Kč za minutu). Náklady na pitný režim činí zhruba 200,- Kč (20ks 0,5l láhví neperlivé vody x 10,- Kč). Telefonní výdaje na pozvání uchazečů do druhého výběrového kola činí v průměru 350,- Kč (7 telefonátu x 10 minut x 5,- Kč za minutu). Telefonní hovory jsou v tomto případě podstatně delší, neboť se uchazečům sdělují další kroky konání druhého výběrového pohovoru. Těm, kteří postoupili do třetího výběrového kola, zasílá společnost k nastudování zdravotnické a propagační materiály. Tisk těchto materiálů se pohybuje kolem 500,- Kč (100 stran x 1,- Kč/strana x 5 uchazečů). Materiály jsou vždy zaslány Českou poštou a dle ceníku pošty to zhruba činí 300,- Kč. Po sečtení všech těchto položek se firma dostane na částku **1 650,- Kč**.

Celkové náklady společnosti na výběrové řízení činí tedy **28 438,- Kč**.

Příloha č. 11 – Otázky zjišťující obchodního ducha

Mluvený projev

V případě, že se rozhodneme pro spolupráci s Vámi, v čem byste viděl přínos pro naši společnost / co nám můžete nabídnout?

1A Prosperita – Jakým způsobem?

1B Zkvalitnění služeb – Jak?

1C Rozšíření sítě - *

Obchodní dovednosti

Co preferujete ve službách

- **úroveň poskytovaných služeb?** (bere pohled nikoliv zákazníka, ale konečného spotřebitele)

- **spokojenost zákazníka?** * (opak bodu a)

- **obojí – co preferujete více?**

Co je pro Vás důležité při osobním jednání

- **vystupování** (staví své potřeby nad potřeby zákazníka)

- **osobní přístup** * (srdce obchodníka)

Jak by pracoval

Při poskytnutí služby preferujete

- **rychlost, jednoduchost** (není připravený)

- **bohatost** (nedobré, musí mít vše dokonalé, až pak obchoduje)

- **servis** *

Hlas **1-5**

Pohled (výraz) **1-5**

Gestikulace **1-5**

*s obchodním duchem//do 10 ti dnů se Vám ozveme telefonicky, jak jste uspěl ve výběrovém řízení.